Е.Н. Дубиненкова

Психологические основы менеджмента

Ю 959973
Д79

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Е.Н. Дубиненкова

Психологические основы менеджмента

Учебное пособие

Рекомендовано
Научно-методическим советом университета для студентов, обучающихся по специальности Психология

ЯрГУ
1 010002 554271

БИБЛИОТЕКА ЯрГУ
УЧЕБНЫЙ ФОНД

Ярославль 2007

УДК 159.9:65.01(075.8)
ББК Ю 959я73
Д 79

Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2007 года

Рецензенты:
канд. психол. наук Н.Л. Прохорова;
кафедра управления персоналом филиала Северо-Западной академии
государственной службы в г. Вологде

Д 79 **Дубиненкова, Е.Н.** Психологические основы менеджмента: учеб. пособие / Е.Н. Дубиненкова; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль : ЯрГУ, 2007. – 116 с.
ISBN 978-5-8397-0547-0

В пособии анализируются вопросы, связанные с психологическими аспектами в менеджменте. Организационная культура предприятия, лояльность персонала и социально-психологический климат как его проявление рассматриваются в качестве основы осуществления управленческой деятельности. Управление современным предприятием и его развитие описываются как результат действий руководителя и управленческой команды.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности 030301 Психология (консультационная психология) (дисциплина «Психология менеджмента», блок ДС), очной формы обучения.

Психологические основы менеджмента могут быть также востребованы студентами, рассматривающими возможность собственной работы в качестве менеджеров или руководителей подразделений.

УДК 159.9:65.01(075.8)
ББК Ю 959я73

© Ярославский государственный университет, 2007
© Е.Н. Дубиненкова, 2007

ISBN 978-5-8397-0547-0

Введение

Для победы в конкурентных условиях, в которых находятся практически все предприятия вне зависимости от форм собственности, важен поиск факторов успешности, эффективности, результативности при относительно невысоких затратах. Современному менеджеру, осуществляющему управление, необходимы не только уверенность в производственных процессах и качестве производимых товаров или услуг, знания и технические навыки. Важно сделать собственную деятельность соответствующей современным требованиям организации и внешней среды, в которой действует предприятие.

После великого открытия Ф. Тейлора, выделившего управление в специально организованную деятельность, прошло много времени, которое принесло не только новые идеи, но и способы изучения менеджмента и людей, осуществляющих эту деятельность. За следующие десятилетия встали новые вопросы, которые рассматривали управление в различных аспектах: исследовался субъект организационной власти, особенности поведения людей в организации. Экономисты, прежде всего менеджмент, работали и продолжают работать в направлении изучения мотивации человека, его чувств и эмоций, связанных с событиями, происходящими в производственных отношениях.

Менеджмент имеет фундаментальные основы – организация, лидерство, персонал и разного уровня процессы (С. Чоудхари). Менеджер управляет процессами, которые можно структурировать как:

- внешние (управление взаимодействием с другими организациями),
- внутренние (управление взаимодействием между сотрудниками внутри одной организации),
- личные (управление сотрудником собственной деятельностью).

Менеджмент испытывает влияние мировых тенденций, которые существуют в современной социально-экономической жизни. Глобализация, проникновение на чужие рынки, смешение национальных культур, принятие ценностей и традиций соседних народов формируют новые типы потребностей, создавая потребителя нового типа. В результате событий, имеющих не только локальное, но и мировое значение, происходит объединение усилий специалистов в управлении процессами. Так, последствия событий 11 сентября 2001 года объединяют теоретиков и практиков по разным специальностям – теории безопасности, психологии кризисного состояния, профилактике агрессивного поведения, управлении состоянием и проч.

В экономике существуют мировые компании, имеющие потребителей и специалистов в разных концах света, транслирующие подобные способы управления и уровень качества сервиса, логистики или технологии работы с персоналом. Например, компании Procter & Gamble, MacDonald's предлагают продукты и системы менеджмента, поддерживая его уровень в любой точке мира, лишь адаптируясь под национальные особенности. Мировой опыт работы эффективных компаний вызывает интерес и является моделью если не для подражания, то изучения и переноса в условия и возможности конкретных организаций.

Другая тенденция, которая есть в современной экономике, – это диверсификация, введение в деятельность разнообразных форм и продуктов, которые будут адекватны и востребованы в быстро меняющихся условиях.

Основной целью, во имя которой действует менеджмент (эффективный или запаздывающий), является создание условий для конкурентоспособности. Вхождение в мировую культуру, универсальность или способность быть разным выбираются компанией как фундаментальные стратегии в ответ на меняющиеся условия внешнего мира, а следовательно, и на внутриорганизационные процессы.

Современный менеджмент откликается на мировые демографические тенденции, такие как устойчивое вхождение женщин в бизнес и профессиональную деятельность. Возникают новые социально-психологические явления, связанные с гендером в управлении (женщины-лидеры). Однородный демографический

состав организаций (только женщины или только мужчины) влияет на способы работы с клиентом, на взаимоотношения внутри организации, на методы мотивирования и реализацию технологий по развитию персонала, это тоже требует учета в управлении.

Изменение технологий в работе с информацией, связанных с электронными способами ее получения, накопления и движения, меняет технологию управления, которое все больше становится дистанционным. С другой стороны, при современных технологиях ускоряется обработка информации, увеличивая физическую дистанцию между принятием решения и его исполнением.

Перед менеджментом встают задачи поиска и внедрения скоростных технологий, способных обеспечить управлением специалистов, находящихся в условиях быстрого принятия решения и быстрого появления и изменения потребностей клиентов, на которые работает компания, производящая услугу или товар.

Перед психологией как наукой и психологами как специалистами ставятся задачи не только адаптировать ее к практике и ориентировать психологические знания на практику, но и находить новые объект-предметные сферы исследования, отвечающие современным задачам. Психология перестает быть объясняющей и интерпретирующей наукой. Современный человек работает, находя в ней не только средство удовлетворения витальных потребностей, но и источник самореализации, достижения статусов, сферу жизни. Осуществление профессиональной деятельности современного человека таково, что работа становится местом его жизнедеятельности. От психологии ожидается решение задач, связанных с эффективностью организации в целом, руководства и деятельности персонала.

Управление понимается как целенаправленное воздействие на организованную систему, обеспечивающее сохранение ее определенной структуры, поддержание режима и цели деятельности. Процесс управления – особый вид человеческой деятельности, возникающий из необходимости обеспечить целенаправленность и согласованность работы коллектива.

Психология способна дать менеджменту анализ процессов, связанных с взаимодействием управляемых систем. Важно не только назвать и описать эти механизмы, но и на их основе сде-

лать прогнозы, дать оценки, найти способы оптимизации использования и развития ее ресурсов. Напомним, что ключевым ресурсом, пока недостаточно оцененным, является человеческий. Одна из причин такой недооцененности – недостаточное проникновение психологии как науки в сферы, приводящие к реальной результативности деятельности организации на разных уровнях.

Психология как сфера научного познания способна предложить менеджменту свою методологию и методы. Психология призвана найти закономерности организационного поведения в различных профессиональных и культурных сферах, найти и описать факторы, определяющие общее и уникальное.

Управление организацией строится на перспективах разного уровня, направленных на процессы адаптации, вхождения в бизнес-среду. Для этого менеджмент осуществляет стратегическое управление, движение организации во внешнем пространстве, где объектом управления является прежде всего организация. Тактическое управление достигается за счет координации деятельности подразделений (групп разного уровня) и персонала в актуальных условиях внешнего окружения и внутренних процессов. Оперативный менеджмент происходит в условиях, требующих реагирования и вовлечения в принятие решения наиболее компетентных специалистов.

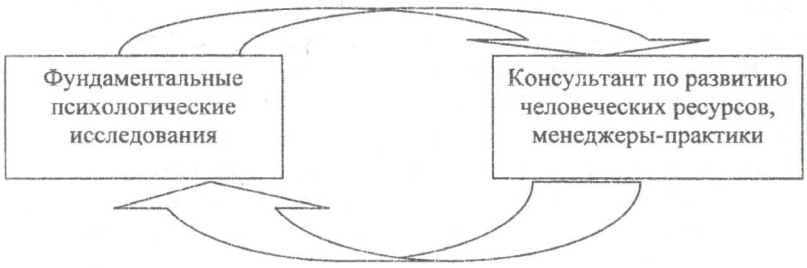
Психология способна предложить практике управления уровневость изучения. Там, где есть человек, его деятельность, есть взаимодействие на уровнях человек – группа – организация. Где существует потребность в координации взаимодействий на этих уровнях, там есть место психологии как науки и как практики.

Психологические методы получения и обработки информации способны дать менеджменту психологические классификации и стратификации исследуемых явлений.

Психология способна предложить современному менеджменту новые для него объектно-предметные сферы управления. Организационные культуры предприятий и организаций, сложные устойчивые системы взаимопроникающих ценностей, созданные на их основе стандарты и нормы становятся предметом управления в организации. Менеджер управляет сложными процессами и отношениями, которые создаются и закрепляются в организации.

Благодаря эффективному сопровождению деятельность становится результативной, достигающей спрогнозированных результатов.

Стихийные приобретения практики, деятельность специалистов, включенных в управление различными системами, с одной стороны, и фундаментальные исследования в психологии – с другой, «психологизируют» менеджмент и делают психологию целенаправленной.



При получении психологических знаний для менеджмента и внедрения их в практику существуют препятствия. Основные причины кроются в закрытости процессов, происходящих в организации, другие причины – в том, что психология в отечественной науке традиционно была гуманитарной и социально ориентированной. Коммерческая деятельность в национальной культуре до сих пор пользуется недостаточным уважением, хотя большинство исследований, ориентированных на немедленное внедрение в практику, может быть сделано именно в торговле.

Заказ со стороны экономистов часто ограничивается экономическими вопросами в изучении работы организации, формулируется на языке стоимости, прибыли, цены, что плохо соотносится с глоссарием психологии. Психология исследует процессы и механизмы, не направленные напрямую на экономию других, не человеческих ресурсов. Это вызывает непонимание у экономистов, ожидающих от развития человеческого ресурса повышения стоимости иных ресурсов.

Человеческий ресурс не принадлежит организации в отличие от финансовых и производственных ресурсов. Деятельность, по-

Глава 1
Организационная культура предприятия, виды и особенности

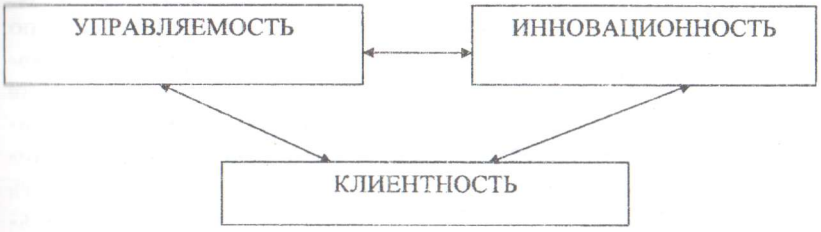
Предприятия вне зависимости от форм собственности характеризуются целями, заданными при создании организации. Цели руководителя предприятия, создателя организации или собственника, имеющего бизнес-идею, определяют структуру организации и содержание процессов ее функционирования (О.С. Виханский, 1999, 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 (целей, 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 её рассмотрении. Понятие «организационная культура» введено в психологию для изучения явлений, происходящих в социальной группе, оно 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 (О.С. Виханский, 1999, А.Н. Занковский, А.В. Карпов, 2002, М. Мескон, В.А. Спивак, 2000, Э. Шейн, 2002).

В основе организационной культуры лежит сложная *система ценностей*, ее 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. А.И. Пригожин выделяет у деловой организации 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.

Базовые ценности организации (А.И. Пригожин)



Управляемость как организационная ценность, нацеленность на стабильность, воспроизводимость и повторяемость результатов деятельности строится на контроле, отслеживании руководством точности выполнения заданий, норм, указов и распоряжений.

Инновационность как базовая ценность организации *означает* нацеленность на поиски нового в предметной сфере деятельности предприятия и поиск оптимальных способов управления. Она 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 от-

крытости изменениям, быстрой реакции на необходимость создания новых форм организационного поведения или внедрения 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 заключаются 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. А.И. Пригожин считает, что если управляемость заложена глубоко в подсознании руководителя, а клиентность находится в его предсознании, то инновационность осознается только рассудком, реже – разумом, и то с колебаниями и повышенной осмотрительностью.

Преобладающие ценности влияют на все сферы жизнедеятельности предприятия, в том числе на 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 ценностей 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 (Э. Шейн).

Определение организационной культуры, данное А.Н. Занковским, как совокупности норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации, соединяет векторы ценностей – руководство, персонал и организацию 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:

- взаимоадекватность ценностей и способов их реализации,
- соответствие личных ценностей и групповых,
- содержание 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 пове-

дении, 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 – 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:

- толщина культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность 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. Таким образом, *сильная культура* разделяется большим числом работников и чётко определяет приоритеты, а соответственно имеет более глубокое влияние на поведение в организации. С другой стороны, сильная культура не только создаёт преимущества для организации, но и 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 организацион-

ной 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 неё, качество и оценка работы, вознаграждение).

Организационная культура – это реально существующий объективно-субъективный феномен. Для решения сложной проблемы дуализма организационной культуры Э. Шейн предложил рассматривать её по трём основным уровням: поверхностному, подповерхностному, глубинному.

Согласно теории Э. Шейна, *«поверхностный» (символический) уровень* включает такие 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.

На более глубоком, *«подповерхностном» (организационная идеология)* уровне представлены ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии 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.

Третий, *«глубинный»* уровень включает *фундаментальные предположения,* которые трудно осознать членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих

поведение людей в организации, Э. Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Еще одним 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 *объективную* (ценности, убеждения, элементы духовной части символики) и *субъективную* (физическое окружение). 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, вос-

приятие компании и ее продукции в обществе, рекламные атрибуты.

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 развитию (ее признаки: функционально-ориентированная; дезинтегративная; стабильная либо нестабильная). Отрицательная культура – источник сопротивления, она 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 положен анализ отношений, существующих в организации, задающий особенности организационной культуры предприятия:

- отношение к организации, ее внешним связям, деятельности предприятия и продукту;
- отношения в организации, межличностные контакты; отношение к руководству;
- отношение 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, ориентации на одномоментный контакт.

Критерий позитивности оргкультуры – отношение к конкурентам, в основе которого лежит умение видеть собственные конкурентные преимущества. Позитивная культура – это партнерские позиции, направленность на изучение опыта, 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.

Направленность на результат профессиональной деятельности определяет эмоционально-окрашенные коммуникации. 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 отстраненность 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 *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 куль-

тура 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 малого бизнеса выявило преобладающие отношения: равнодушие, избегание демонстрации чувств и эмоций; обезличивание проблем; слепое подчинение, отсутствие инициативы; консерватизм; изоляционизм; антипатию, отстраненность руководства от персонала.

Оргкультура, существующая на предприятии, способна выполнять две основные *функции* – внутреннюю интеграцию и внешнюю адаптацию (Э. Шейн). 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 неважное для организации;
- разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Применение трансформационной концепции менеджмента А.В. Карпова позволяет свидетельствовать о появлении новых функций организационной культуры, не описываемых в западной литературе, – компенсаторной, психотерапевтической, диагностической, самомобилизационной. Отдельно выделяется частная функция оргкультуры, входящая в состав функции внутренней интеграции, – социализация и адаптация новых работников. Уточнением адаптационной функции на предприятии будет выделение охранной, интегрирующей, коммуникационной, ориен-

тирующей, мотивационной, воспитательной и имиджевой функции организационной культуры по отношению к организации.

Кроме валентности, позитивности – негативности культуры организации, влияющей на эффективность деятельности предприятия на рынках (кадровом или производственном), имеет значение определение типа организационной культуры, содержательно отличающих одно предприятие от другого.

Подходы исследователей к типологии организационной культуры связаны с пониманием сути организационной культуры или способом 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. Дил и А. Кеннеди, М. Хот). Параметрические типологии предлагают критерии, задающие измерение оргкультуры. В модели Р. Куина рассматривается сочетание двух факторов – внешняя (внутренняя) ориентация организации и гибкость (жесткость) контроля поведения. В результате образуются типы оргкультур: культура поддержки, инновационная культура, нормативная культура и целевая культура. С этой типологией перекликается подход Д. Коула, основанный на характеристиках организации (бюрократическая, органическая, предпринимательская, партиципативная). С. 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. В подходе Р. Рюттингера используются 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.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое организационная культура предприятия?
2. Опишите базовые ценности организации, применяя подход А.И. Пригожина.
3. Дайте описание позитивной организационной культуры.

Задания

Занятие «Типология организационной культуры»

1.1. Цель – изучение типов организационных культур.

Задачи:

- освоение типологии организационной культуры;
- описание особенностей организационной культуры в современных экономических условиях;
- формирование личностных качеств, свойственных психологу в менеджменте.

1.2. План обсуждения:

1. Основания для выделения типов.
2. Краткое описание типологии.
3. Задание для слушателей – подготовка вопросов.

Упражнение. Создание игрового плана: работа в ограниченных временных условиях.

1. Объединение в четыре подгруппы.
2. Выбор типологии – принятие решения. Опора на типологию, наиболее применимую в современной России (Р. Куин).
3. Создание примера предприятия – схематичное описание (чем занимается, каков предмет деятельности, вероятная форма собственности).
4. Как реализуются функции – внешняя адаптация и внутренняя интеграция.
5. Описание поверхностного уровня организационной культуры.
6. Влияние типа организационной культуры на процессы внутри организации.

	Организационная культура			
	рыночная	клановая	иерархия	адхократия
Описание артефактов				
Тип лидерства				
Критерии эффективности				
Особенности управления (менеджмента) организацией				
Применяемые инструменты управления				
Ценности				
Роль менеджера по персоналу				
Требования к компетентности менеджера по персоналу				
Особенности существования в конфликтных условиях и проблемах				
Особенности коммуникаций				
Формирование стандартов и норм поведения внутри и вне организации				

1.3. Выполните задание.

1. Цель – изучение сущности организационной культуры предприятия на основе изучения ее типов (типология Д. Коула).

2. Методическая основа – анкета, созданная на основе таблицы из книги «Управление персоналом»: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 560 с.

3. Предложите работникам организации заполнить анкету.

4. Полученные результаты обработайте в соответствии с предлагаемым ключом.

5. Сделайте анализ информации, сформулируйте вывод о типе и особенностях организационной культуры исследуемой организации.

Анкета

Выберите в каждой группе утверждений одно, в наибольшей степени характеризующее вашу организацию

1. Организация направляется согласием с общей идеей.
2. Организация направляется сильным руководством.
3. Организация направляется всесторонними обсуждениями.
4. Организация направляется свободной инициативой.

5. Проблемы решаются на основе индивидуального творчества.
6. Проблемы решаются на основе открытого взаимодействия.
7. Проблемы решаются на основе исходного согласия с целями и задачами.
8. Проблемы решаются на основе ясного и сосредоточенного продумывания.

9. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничестве.
10. Лидерство основывается на власти и положении.
11. Лидерство основывается на разделяемых взглядах направления общего развития.
12. Лидерство основывается на наличии авторитета и признании.

13. С хроническими проблемами справляются с помощью непридания им значения и отказа от обсуждения.
14. С хроническими проблемами справляются с помощью укрепления руководства и следования правилам.
15. С хроническими проблемами справляются с помощью поиска новых творческих подходов.
16. С хроническими проблемами справляются с помощью более напряженной дискуссии и выработки способов решения.

17. Повседневная работа осуществляется при минимальном вмешательстве в нее.
18. Повседневная работа постоянно перепроверяется для большего совершенства.
19. Повседневная работа выполняется и видоизменяется каждым по-своему.
20. Повседневная работа зависит от неизменности курса и активности руководства.

21. Функции и ответственность получаются такими, какими их делают люди.

22. Функции и ответственность предписываются и закрепляются.

23. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью.

24. Функции и ответственность разделяются и сменяются по необходимости.

25. Желания и интересы отдельных людей считаются более важными, чем интересы организации.

26. Желания и интересы отдельных людей оцениваются по степени их согласованности с целями организации.

27. Желания и интересы отдельных людей подчиняются интересам организации.

28. Желания и интересы отдельных людей согласуются с интересами организации путем договоренностей.

29. Руководство определяет лидеров и возможные направления развития.

30. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

31. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство.

32. Руководство дает людям делать так, как они считают нужным.

33. Разногласия и конфликты отражают факт расхождения с общими целями и задачами.

34. Разногласия и конфликты являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий.

35. Разногласия и конфликты угрожают стабильности организации и мешают работе.

36. Разногласия и конфликты считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем.

37. Коммуникации (общение) открыты и насыщенны.

38. Коммуникации (общение) меняются по интенсивности и непредсказуемы.

39. Коммуникации (общение) ограничены и несущественны.

40. Коммуникации (общение) формальны и подчиняются правилам.

41. Информация и данные (как правило) контролируются, доступ к ним ограничен.

42. Информация и данные (как правило) расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне.

Литература

1. Веснин, В.Р. Организационная культура / В.Р. Веснин // Социально-гуманитарные знания. – 2001. – № 3. – С. 184 – 200.

2. Занковский, А.Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А.Н. Занковский. – М., 2000.

3. Камерон, К. Диагностика и оценка организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин. – СПб., 2001.

4. Карпов, А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М., 2000.

5. Карпов, А.В. Организационная культура: Понятие и реальность: учебное пособие / А.В. Карпов, И.М. Скитяева, Н.В. Волкова, И.А. Ямщиков. – М., 2002.

6. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. – М., 2004.

7. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М., 2003.

8. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – М., 2003. – С. 130 – 133.

9. Спивак, В.А. Корпоративная культура: Теория и практика / В.А. Спивак. – СПб., 2001.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. – М., 2003.

11. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб., 2002.

Глава 2. Лояльность персонала к организации

Понятие «лояльность», существующее в менеджменте, входит в круг психологических понятий благодаря его комплексности. Лояльность стоит в ряду понятий «удовлетворенность», «терпимость», «толерантность», «психологическая безопасность», «принятие» и пр. Комплексность понятия заключается в том числе и в том, что оно требует многостороннего рассмотрения. Лояльность как приверженность персонала к организации связана с удовлетворением потребностей, соотнесением и совпадением ценностей персонала и организации, адекватностью организационной культуры и работников.

Лояльность по своей природе является социально-психологическим состоянием, возникающим всегда в системе «человек – общество» и отражающим в интегральном виде разные аспекты социального бытия человека как субъекта общественных отношений.

Можно выделить несколько подходов к определению лояльности. Согласно первому подходу (В. Доминяк), лояльность – это социально-психологическая установка, характеризуемая:

- доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом;
- осознанным выполнением сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдением норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Согласно второму подходу (А.В. Ковров, К.В. Харский), лояльность рассматривается как свойство личности, выражающее законопослушность, которое в отношениях с компанией превращается в соблюдение норм, целей и ценностей данной компании, следование ее требованиям и регламентам; выражающее благонадежность по отношению к конкретному набору правил.

Согласно третьему подходу (М.И. Магура), лояльность рассматривается как психологическое состояние, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию; как эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом, выступая компонентом приверженности.

По мнению В. Доминяка, с одной стороны, лояльность персонала определяется личностными характеристиками, а с другой – внешними мотивирующими факторами. Он выделил активную лояльность, пассивную лояльность и промежуточную категорию – безразличие.

Лояльность зависит не только от усилий со стороны компании – свою роль играет и настроение сотрудника, и его личная жизненная позиция. Можно говорить, что есть люди, которые, где бы они ни работали, способны быть терпимыми к трудностям в организации, принимать ее со всеми достоинствами и недостатками. Для других людей типична нелояльность к любой среде, в которой им приходится действовать.

Лояльность появляется тогда, когда планирование жизни сотрудника совпадает со стратегическим планированием развития компании помимо наличия перспектив. Очень важна корпоративная культура компании, выражающаяся в стабильности и защищенности сотрудников, в системе мотивации, которая отражается на культуре отношений между сотрудниками и менеджментом.

Т.О. Соломанидина считает, что позитивная модель развития отношения работника к организации и ее культуре имеет три этапа: благонадежность, лояльность и приверженность организации.

Благонадежность характеризует законопослушность, которая выражается в соблюдении норм, целей и ценностей данной организации, в следовании ее требованиям и регламентам. В основе благонадежности лежит, как правило, обычная дисциплинированность, подкрепляемая системой стимулирования, а также системой социализации и научения работника.

Лояльность к компании формируется в зависимости от времени работы в организации, так как в основе ее лежит понимание и принятие групповых ценностей. Работник организации, адаптирующийся к компании, не может быть сразу, после начала работы в ней, быть лояльным к ней. Однако часто встречается ситуация,

когда руководитель организации или подразделения ожидает мгновенного включения нового работника в ситуацию, понимания и принятия трудностей, с которыми на данный момент встречается компания. Порой руководитель компании удивляется отсутствию радости от начала работы в организации и неготовности терпеть ее трудности.

Лояльность зависит от индивидуальной готовности работника к включенности в организационные процессы и от направленной активности руководителя, осуществляющего внутренний PR.

Можно рассматривать лояльность как результат действия нескольких переменных в двух плоскостях – работник и организация.

Первая переменная. Плоскость «работник» – локус контроля. Плоскость «организация» – отношение к персоналу по модели «Х» или «У».

Вторая переменная – система ценностей работника по отношению к работе и труду и ценностные основания организации.

Третья переменная – идентификация с конкретной профессиональной сферой и профессией, с одной стороны, и адаптивность организации на производственном рынке (товары или услуги) – с другой.

Четвертая – индивидуальный профессиональный опыт, основанный на возрастных характеристиках, стаж работы человека в

организации, с одной стороны, и длительность функционирования организации на своем рынке – с другой.

Пятая – уровень образования работника и образовательные возможности у предприятия.

Лояльный сотрудник считает себя ответственным за результаты своей деятельности, позиционирует себя как специалиста и профессионала (или будущего профессионала), имеет адекватные профессиональные установки и потребности.

Н.В. Серкова приводит среднестатистический перечень факторов лояльности:

- Сотрудник не должен подвергать сомнению решения руководства.
- Сотрудник не имеет права прямо или косвенно публично высмеивать действия фирмы или уничижительно отзываться о ней.
- Сотрудник не имеет права распространять коммерческую информацию.
- Сотрудник не имеет права обсуждать внутреннее устройство фирмы, технологию работы с посторонними лицами.
- Сотрудник не имеет права заводить дружеские отношения с клиентами фирмы.

Отождествляя лояльность с преданностью, Т.О. Соломанидина говорит о том, что лояльность – это эмоционально окрашенное отношение к чему-либо или кому-либо, желание быть полезным, нужным, делать как можно больше хорошего, предупреждать об опасности.

Известна трехкомпонентная модель преданности компании, которая была предложена Мейером и Алленом. В основу этой классификации положен критерий определяющей потребности, удовлетворение которой в данной организации и влечет отношения преданности, верности, лояльности.

1. Аффективная преданность включает в себя эмоциональную привязанность к организации, самоидентификацию с организацией и вовлеченность в ее дела и проблемы.

2. Преданность, обусловленная стажем, связана с пониманием тех потерь, которые вызовет уход из организации.

3. Нормативная преданность связана с обязательством работника оставаться в данной организации.

Как считает Т.О. Соломанидина, изучение лояльности будет определяться количеством выявленных потребностей, определяющих лояльность данного работника к этой организации, а также степенью удовлетворения их в данной компании. Чем больше количество жизненно насущных потребностей работник может удовлетворить в организации, тем выше будет его лояльность к ней. И это естественно, поскольку человек ничего не делает на свете, не удовлетворяя тем самым одну из своих потребностей. Поэтому мотивировать можно и нужно не только отношение работника к труду, но и его отношение в целом к компании и ее организационной культуре.

Как отмечает К.В. Харский, лояльность — это чувство преданности по отношению к чему-то конкретному.

Лояльность сотрудника – это:

- способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие;
- стремление сохранить свое рабочее место;
- желание сделать свою работу наилучшим образом;
- осознанное соблюдение принятых правил и соответствующая требовательность к другим;
- поведение определенного типа.

Лояльность имеет обязательные атрибуты, такие как:

- честность по отношению к объекту лояльности;
- верность;
- разделение с объектом лояльности основных убеждений, ценностей;
- открытая демонстрация лояльности к кому-либо или чему-либо; готовность предупредить об опасности;
- готовность идти на жертвы, если это необходимо объекту лояльности;
- чувство гордости за свою компанию, гордость за принадлежность к числу сотрудников;
- стремление наилучшим образом выполнить миссию, возложенную на человека объектом лояльности.

К.В. Харский выделяет несколько уровней лояльности, причем каждый последующий обеспечивает более высокую степень вовлеченности и преданности: лояльность на уровне

- внешних атрибутов,
- поступков, поведения,
- способностей,
- убеждений,
- идентичности.

М.И. Магура, рассматривая лояльность как составляющую приверженности, определяя лояльность как эмоциональную привязанность к организации, желание оставаться ее членом, высказывает мнение о том, что лояльность по отношению к организации предполагает:

- удовлетворенность содержанием работы, выполняемой в организации;
- наличие ощущения внимания и заботы со стороны организации;
- удовлетворенность своей карьерой в организации;
- уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации.

При этом он указывает на то, что приверженность работников своей организации предполагает идентификацию, вовлеченность, лояльность, где под идентификацией он рассматривает гордость за организацию, присвоение работниками организационных целей. М.И. Магура высказал мнение, что в процессе работы человек невольно осуществляет эмоциональную оценку самого факта своего пребывания в ней. Эта оценка ложится в основу связей, возникающих между работником и организацией. Следует отметить, что организационная приверженность воспринимается как эмоциональная привязанность к целям и ценностям организации, к своей роли, которая связана с этими целями и ценностями, и к самой организации независимо от ее инструментальной ценности. Причем уровень организационной приверженности работника может варьировать от безусловной преданности, готовности к самоотверженной работе в интересах организации до полного отчуждения от организации, когда она используется лишь в качестве средства удовлетворения собственных потребностей.

Организационная приверженность – это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней. Отсут-

ствие приверженности выражается в отчуждении работника от организации.

Уровень организационной приверженности оказывает влияние на восприятие работником организационной среды и собственного пребывания в организации. Уровень организационной приверженности работников может делать их более восприимчивыми как к внешним поощрениям (зарплата, льготы), так и к психологическим (внутренняя удовлетворенность работой, отношениями с коллегами), связанным с членством в организации.

Существует еще одно понятие в психологии, на основании изучения которого можно искать ответ на вопрос, какие силы удерживают индивида в группе (сообществе). Это понятие групповой сплоченности. Ю.Е. Дуберман определяет сплоченность как фактическую готовность ее членов к определенной совместной деятельности, выделяя три стадии процесса сплоченности: ориентировку индивидов, адаптацию к групповым параметрам и единство реального поведения.

Как отмечают В.В. Новиков, К.К. Платонов, Н.Н. Обозов, для сплоченности группы только психофизиологической совместимости недостаточно, необходимо духовное сближение между людьми. В.В. Новиков считает, что существует значительное многообразие конкретных операциональных трактовок групповой сплоченности, но фактически единым термином обозначаются межличностная эмоциональная взаимоприемлемость, сходство мнений и установок, сенсомоторная согласованность, единство поведения членов группы.

В менеджменте управление лояльностью реализуется через персонал-технологии, при которых руководитель создает условия, где формируется терпимость и приверженность персонала по отношению к организации. Создание системы психологической и коммерческой безопасности также регулируется управленческими действиями.

Создаваемые персонал-технологии строятся на кадровой стратегии компании, направленной на долгосрочные планы. Необходимо таким образом выстроить управление персоналом, чтобы работающий, нанимаемый или увольняющийся персонал позитивно относился к организации, был транслятором положительного имиджа внутри и вне организации. Кадровый аспект

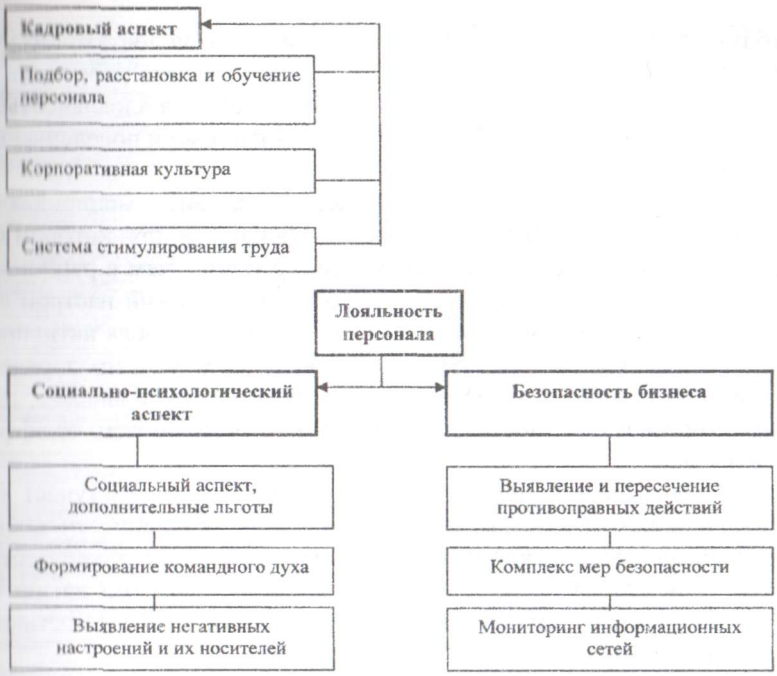
лояльности включает в себя работу по формированию корпоративной культуры, решению вопросов по соотношению оплаты труда с фактическим уровнем физических и умственных затрат и практической значимостью деятельности специалиста, подбор, расстановку и обучение кадров.

Социально-психологический аспект лояльности включает в себя учет личностных факторов при подборе персонала, контроль за состоянием психологического климата в коллективе, формирование командного духа и т.д.

Ю.П. Ранде представляет лояльность как совокупность кадрового аспекта, социально-психологического аспекта и аспекта безопасности.

Аспект безопасности включает в себя выявление и пресечение фактов нелояльности персонала, мониторинг информационных систем и ресурсов с целью выявления несанкционированных действий отдельных сотрудников внутри фирмы, пресечение попыток внешних контрагентов нанести экономический ущерб организации с использованием ее кадрового потенциала.

В деятельности организации проблема лояльности тесно связана с текучестью кадров. Лояльный сотрудник более терпим к трудностям в работе. Он готов с ними справиться, готов терпеть некоторые неудобства. В этом смысле нелояльный работник — полная ему противоположность. Разные компании по-своему решают задачу минимизации текучести кадров, это реализуется в различии кадровых стратегий и технологий управления персоналом. В зависимости от базовых ценностей организации и ее корпоративной культуры по-разному реализуется вектор работы с проблемой. В некоторых компаниях лояльность строится на формировании отношений зависимости и поручительства, например, найм на работу по рекомендации, в других – создается и реализует политику удержания. В зависимости от организационной культуры удержание может быть основано на совпадении ценностей, разработке системы внутрифирменного обучения, создании внешних условий удержания – так называемая «золотая клетка» (ссуды на квартиру, машину, обучение и проч.).



Лояльность связана с мотивацией персонала, содержанием потребностей и их удовлетворением. Для контроля лояльности важно изучать мотивацию персонала. Выявление и удовлетворение основных мотивов сотрудников – лучший способ поддержания высокого уровня лояльности. Повышению лояльности сотрудника способствует также убеждение его в том, что не только он старается для компании, но и компания – для него. Сотрудник должен быть уверен в том, что он получает ту зарплату, которой стоит; его заслуги будут оценены по достоинству, и не только материально; руководство заботится о его карьерном росте, повышении квалификации, а также о том, чтобы создать необходимые условия для комфортной работы.

К нелояльным действиям А.В. Ковров относит воровство, взяточничество служащих, утечку коммерческой информации. По его мнению, проблема предательства появляется и существует

только там и тогда, когда администрация либо недостаточно учитывает, либо просто игнорирует интересы наемного работника.

Важно подчеркнуть многоаспектность понятия «лояльность», в котором выделяется эмоциональный, когнитивный и поведенческий уровни.

Представление о лояльности как феномене эмоциональной сферы приводит к такому пониманию лояльности, при котором она скорее осуществляется в эмоциях и настроениях, чем в рациональной форме. Преобладающий у человека психический настрой становится фактором, через который преломляется любая активность человека, в том числе и профессиональная. При этом им определяется не только мера включенности индивида в деятельность, но и характер направленности его общественной активности, её эффективность.

В качестве еще одного индикатора лояльности выступает когнитивный компонент, выражающийся в удовлетворенности человека жизнью и включающий совокупность оценок социальной ситуации, удовлетворенность человека отдельными сферами жизни общества, своим положением, перспективами, уверенностью в завтрашнем дне.

Наряду с когнитивным, эмоциональным компонентами необходимо выделить поведенческий компонент. Он включает готовность человека к определенным действиям, направленным на поддержание или изменение тех социально-психологических условий и той сложившейся ситуации, которая обеспечивает оптимальную лояльность.

Специфика лояльности состоит в том, что она представляет собой интегральное образование, возникающее в результате объединения некоторого комплекса разнородных характеристик психического состояния, не сводимого к одному суммарному признаку, но образующего в совокупности определенный уровень лояльности.

Отсюда вытекают следующие положения:

- лояльность как целостное состояние нельзя измерить каким-либо одним показателем;
- лояльность как состояние выражает в интегральном виде систему индивидуальных, сознательных связей личности с различными сторонами объективной действительности;

• лояльность формируется на базе отношения человека к противоречию между его реальной жизнедеятельностью и возможностями развития и не может быть изучена непосредственно. В связи с этим ее необходимо изучать через проявления в отдельных аспектах жизнедеятельности человека и их субъективное осознание.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные психологические понятия, описывающие лояльность к организации.
2. Расскажите, как лояльность связана с удовлетворенностью.
3. Опишите, какие факторы и как влияют на лояльность.
4. Как лояльность проявляется в технологиях управления персоналом организации?

Задания

1. Предложите трем сотрудникам организации написать мини-сочинение, эссе «Что для Вас значат слова "лояльность персонала"»? (Напишите свое определение).
2. Ответы респондентов необходимо подвергнуть процедуре контент-анализа. В соответствии с целью исследования в качестве смысловых единиц выделить законченные смысловые блоки информации, относящиеся к определению понятия лояльности персонала.
3. Для понимания значения категорий можно использовать работу В. Доминяк и выделенные им слова:

Расположенность – доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, а также к компании в целом.

Осознанные действия в интересах компании – осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами фирмы и в интересах фирмы.

Соблюдение норм, правил, обязательств, включая неформальные, в отношении фирмы, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

Разделение принципов и целей работы компании – согласие и поддержка принципов, положенных в основу работы компании, понимание и поддержка цели компании.

Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам компании, – отсутствие скрытых или явных сознательных действий, направленных на причинение материального, морального или иного ущерба компании.

Умение подчиняться – способность выполнять распоряжения руководства вне зависимости от собственного или иного мнения по поводу этих распоряжений.

Заинтересованность в результатах – стремление к улучшению результатов как собственной деятельности, так и деятельности фирмы в целом.

Сдержанность, формализм – отсутствие проявления своего отношения к чему-либо, умение скрывать свои чувства.

4. Сделайте обработку результатов, используя таблицу:

№	*Категория*	*Кол-во элементов наблюдения*	*%*
1	Расположенность		
2	Осознанные действия в интересах компании		
3	Соблюдение норм, правил, обязательств		
4	Разделение принципов и целей работы компании		
5	Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам компании		
6	Умение подчиняться		
7	Заинтересованность в результатах		
8	Сдержанность, формализм		

5. Сделайте описание сущности лояльности и ее проявления в конкретной организации.

6. Соотнесите удовлетворенность трудом с лояльностью на основе анализа источников удовлетворенности.

Основные источники удовлетворенности	Влияние на удовлетворенность
Содержание работы: • работа как возможность • требования, которые работа предъявляет работнику • в какой мере работа дает возможность достижения результата (степень законченности рабочего задания)	• Перспективная, сложная работа, требующая от работодателя высокой самоотдачи и дающая возможность полной реализации своих способностей и возможностей, повышает уровень удовлетворенности. • Интересная и ответственная работа повышает уровень удовлетворенности, а скучная и однообразная работа вызывает неудовлетворенность. • Возможность достижения конечного результата, переживание успеха повышает степень удовлетворенности работника.
Физические условия работы	Чем лучше условия работы (освещенность, отсутствие шума и вибрации, запыленности, комфортная температура и т.п.), тем выше удовлетворенность.
Характеристика работника • образование • уровень самоуважения • способности	• Как правило, чем выше образовательный уровень, тем выше удовлетворенность трудом, что может быть связано с возможностью выполнения более интересной, ответственной и содержательной работы. • Высокое самоуважение способствует удовлетворенности. • Работа, соответствующая способностям работника, приносит ему большее удовлетворение.
Социальное окружение • руководители • коллеги • подчиненные	• Удовлетворенность выше, если работник имеет высокий уровень взаимопонимания со своим руководителем, доверия к нему. • Удовлетворенность тем выше, чем выше уровень сотрудничества, чем больше возможностей для получения помощи и поддержки со стороны коллег. • Удовлетворенность подчиненными тем выше, чем больше они соответствуют требованиям и ожиданиям руководителя.

Система управления	• Удовлетворенность тем выше, чем в большей степени система управления и организация труда помогают работникам достигать рабочие и личные цели. • Уровень удовлетворенности снижается при нечеткости должностных требований и обязанностей.
Система стимулирования труда • зарплата и премии • льготы	• Своевременная и увязанная с рабочими результатами система поощрения повышает уровень удовлетворенности работников. • Льготы, как правило, не оказывают сильного влияния на удовлетворенность работой.
Возможности обучения и развития	• Чем выше возможности обучения и развития работников, тем выше уровень их удовлетворенности.
Оргкультура	• Открытость, ориентация на работника, поощрение участия работников в решении проблем организации, традиции, подчеркивающие единство интересов организации и работников, повышают удовлетворенность персонала. Формальная («зарежимленная») культура снижает степень удовлетворенности работников.
Коммуникационная система	• Удовлетворенность повышают прямые открытые коммуникации, осведомленность работников о положении дел и перспективах развития компании, информированность по важнейшим производственным и социальным проблемам.
Престижность работы в организации	• Чем лучше имидж компании в глазах потребителей, партнеров и общественности, тем больше ее привлекательность.

Литература

1. Батурина, О. Лояльность сотрудников: причины и преимущества / О. Батурина // Кадровый менеджмент. – 2003. – № 3.

2. Доминяк, В. Понятие лояльности персонала: обзор литературы. Экспериментальное исследование понятия «лояльность персонала». Лояльность персонала как социально-психологическая установка / В. Доминяк. Интернет-версия (http:www.dominiak.by.ru).

3. Ковров, А.В. Лояльность персонала / А.В. Ковров. – М., 2004.

4. Магура, М.И. Приверженность работников своей организации: Дис. … канд. психол. наук / М.И. Магура. – М., 1999.

5. Новиков, В.В. Социальная психология: феномен и наука / В.В. Новиков. – Ярославль, 1998.

6. Овчинникова О.Г. Лояльность персонала. – М., 2006.

7. Серкова, Н.В. Психология лояльности: монография / Н.В. Серкова. – Томск, 2004.

8. Соломанидина, Т. Организационная культура компании и лояльность персонала / Т. Соломанидина // Управление персоналом. – 2003. – № 4 – 5,

9. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. – СПб., 2003.

Глава 3
Социально-психологический климат в организации

Социально-психологические процессы и явления в организации обусловливаются производственно-экономическими процессами, но, в свою очередь, могут оказывать большое влияние на резервы производственного роста. Там осуществляется постоянное межличностное общение, контакты разного уровня, взаимодействие.

В социальной психологии для работы с явлениями, связанными с общением людей, включенных в отношения, в том числе производственные, применяется термин «климат», который принято ставить в один ряд с понятиями «духовная атмосфера», «дух коллектива» и «преобладающие настроения». Социально-психологический климат коллектива отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения в группе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами (Б.Д. Парыгин).

В совместной деятельности люди неизбежно вступают в деловой и психологический контакт, взаимодействуют и общаются. На основе потребности в общении возникает общественная, познавательная и иная активность личности, поддерживается и регулируется взаимодействие личностей с ближайшим окружением социальной среды. В совместных и взаимных действиях людей, в их общении возникает прямой обмен мыслями, взглядами, идеями, проявляются различные формы отношения людей друг к другу, симпатии, антипатии и другие межличностные отношения.

Социально-психологический климат коллектива характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника и зависит от общего состояния окружающих людей. Под «психологическим климатом» понимают относительно ус-

тойчивое состояние межличностных отношений, определяющее-
ся конкретными психологическими условиями и способствующее
или препятствующее продуктивной деятельности коллектива и
совершенствованию личности в коллективе. В зарубежных ис-
следованиях для аналогичных явлений используется термин «ор-
ганизационный климат».

Свойственная климату устойчивость отношений позволяет ему быть описательной характеристикой организационной культуры. Существующие межличностные отношения поддерживаются групповыми нормами отношений между людьми, работающими вместе и решающими разного уровня задачи – от бытовых вопросов до стратегических. В одних организациях принято и приветствуется руководством свободное выражение эмоций, в других царит атмосфера сдержанности или холодности. В зависимости от вида деятельности, осуществляемого предприятием, содержание и эмоциональный накал отношений могут по-разному влиять на результаты труда. Организации с корпоративной культурой предпринимательского типа воспринимают чуткость и внимание к настроению и чувствам сотрудников как чрезмерные затраты, отвлекающие от интенсивного и энергозатратного труда.

Психологический климат может рассматриваться как позитивный или негативный. В этом контексте социально-психологический климат может соответствовать целям и задачам, стоящим перед предприятием, целям бизнеса, отрасли экономики в целом или противодействовать им.

Предприятие, осуществляющее оптовые продажи, и коллектив школы характеризуются различными производственными отношениями и способами решения проблемных ситуаций.

Нацеленность на быстрый результат и высокий уровень оборота денег и решений в торговом предприятии связана с множеством поверхностных контактов без глубинных отношений, но всегда с обязательным результатом (сделка, договоренность, заявка, назначенная встреча, деловой контакт и пр.). Так, отношения состязательности, всеобщее стремление к личному успеху, желание быть лучшим сопровождаются возбуждением и напряжением, которые стимулирует активность менеджеров. Эти особенности отношений используются руководителем предприятия

для повышения объемов продаж и результативности в целом. Яркие, пылкие, порой бурные отношения при неумелом руководстве приводят к высокой конфликтности и нетерпимости членов организации друг к другу.

В организациях, где результат труда отсрочен во времени, поддерживается атмосфера терпимости, длительности отношений и стабильности. При неумелом руководстве социально-психологический климат может характеризоваться скрытыми процессами. Внешне спокойные отношения могут сопровождаться скрытой враждебностью и агрессией.

Профессиональный менеджмент предполагает анализ стратегии организации, подбор и развитие персонала в рамках созданных норм общения и взаимодействия.

В основе взаимоотношений участников рабочей группы лежит структура, понимаемая как определённая упорядоченная взаимосвязь отдельных подструктур или компонентов, таких, как контактное общение и социально-психологические явления. Межличностные отношения являются стороной объективных отношений, оказывающих исключительно большое влияние на поведение сотрудников. Система таких отношений в силу своей внутренней психологической обусловленности (симпатия, антипатия, безразличие, дружба и неприязнь и другие психологические зависимости между людьми в коллективе) складывается порой стихийно, она менее зрима, организационно не оформлена.

В процессе общения и взаимоотношений возникают и развиваются различные социально-психологические явления и процессы: требования и внушения, постоянные общие взаимные оценки, сопереживания и сочувствия, психологическое соперничество и соревнование, подражание и самоутверждение, престиж. Все они являются стимулами деятельности и поведения, механизмами саморазвития и формирования личности.

Можно выделить несколько факторов, которые обусловливают содержание социально-психологического климата:

- экономические (например, схемы оплаты труда и стимулирования);
- социальные (статусность профессии и организации, наличие и особенности социальных гарантий и юридических оснований деятельности);

- производственно-гигиенические, в том числе режим работы предприятия, окраска рабочих помещений, степень их зашумлённости, загрязнённости воздуха;
- социально-психологические (связанные с фактором группы, коллектива и порождаемые социумом феноменами, ролевое распределение, влияние лидера),
- личностные, связанные с особенностями поведения отдельных членов коллектива.

Социально-психологический климат коллектива связан с определенной эмоциональной окраской психологических связей коллектива, возникающих на основе их близости, симпатий, совпадения характеров, интересов и склонностей. Социально-психологический климат – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

Отдельной характеристикой является динамика социально-психологического климата коллектива, так называемые «климатические возмущения». К «климатическим возмущениям» относят естественные колебания эмоционального состояния в коллективе, периодически возникающие подъемы и спады настроения у большинства его членов, которые могут происходить как в течение одного дня, так и на протяжении более длительного периода. Они связаны с изменением условий взаимодействия внутри группы или изменением окружающей среды. Термин «климатические возмущения» несет в себе как негативную, так и позитивную окраску, поскольку эти возмущения могут мешать, а могут и благоприятствовать жизнедеятельности коллектива.

Необходимо указать на двойственную природу социально-психологического климата коллектива. С одной стороны, он представляет собой некоторое субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов социальной обстановки, всей окружающей среды. С другой — возникнув как ре-

зультат непосредственного и опосредованного воздействия на групповое сознание объективных и субъективных факторов, социально-психологический климат приобретает относительную самостоятельность, становится объективной характеристикой коллектива и начинает оказывать обратное влияние на коллективную деятельность и отдельные личности.

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

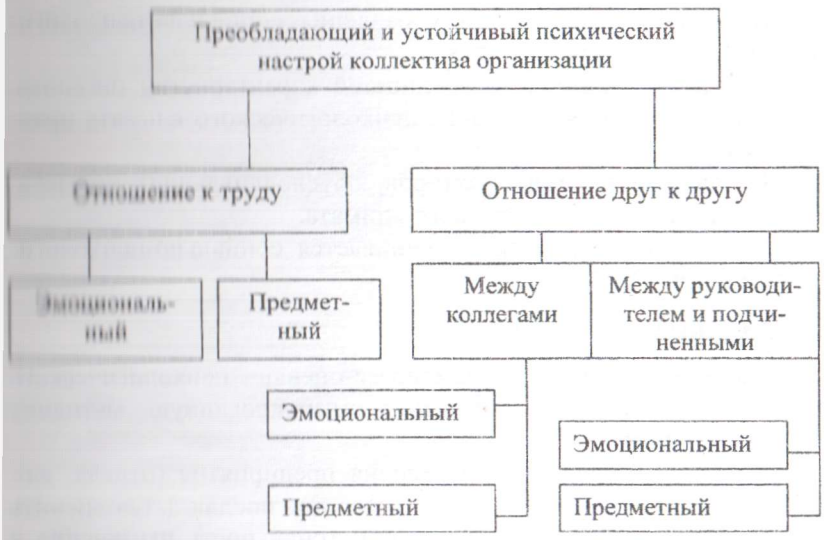
В свою очередь, отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения.

В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным – его эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

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

проявляются в социально-психологических отношениях членов организации и социально-психологическом климате в целом.



Вопросы для самопроверки

1. Опишите особенности управления социально-психологическим климатом предприятия.

2. Опишите влияние особенностей характеристик организационной культуры и социально-психологического климата предприятия.

3. Опишите влияние факторов, обусловливающих содержание социально-психологического климата.

4. По каким параметрам оценивается социально-психологический климат?

Задания

Выполните задание «Экспресс-оценка психологического климата организации», применив адаптированную методику А.Н. Лутошкина:

1. Каждому члену подразделения предприятия (отдела, любой рабочей группы) в конце рабочего дня предлагается оценить свое состояние по двум параметрам: тональность настроения и преобладающая активность.

2. Члену группы предлагается ось, выражающая уровень настроения от унылого, упадочного до восторженного по шкале от –3 до +3:

–3	–2	–1	0	+1	+2	+3
уныние	тревога, неудовлетворенность	грусть, печаль	спокойствие	приятно	радость	восторг

3. Члену группы предлагается ось, где необходимо отметить уровень активности в течение сегодняшнего дня от –3 до +3:

4. Далее необходимо выстроить оси: тональность по горизонтали, активность по вертикали. Полученные плоскости и отмеченные в них показатели социально-психологического климата позволят сделать его анализ и описание.

5. Зоны социально-психологического круга могут быть интерпретированы следующим образом:

• *зона бодрого, мажорного настроения,* энтузиазм, подъем, стремление к действию, доброжелательность в отношениях;

• *зона приятного, благодушного настроения;* пассивное выражение чувств, активность потеряна, но работа движется, члены рабочей группы довольны друг другом, приятные контакты и общение;

• *зона пессимизма, уныния, упадка;* апатия, пассивное сочувствие, потеря интереса к деятельности, нарушение в межличностных и деловых отношениях;

• *зона неудовлетворенности, тревожности;* повышенная активность сопровождается тревожностью, отрицательными эмоциональными состояниями, возможность агрессии по отношению друг к другу, преодоление межличностных и социальных барьеров;

• *зона спокойного, уравновешенного тона;* деловой тон взаимодействия, конфликты быстро и продуктивно разрешаются.

Литература

1. Андреева, Г.М. Социальная психология. Практикум: учеб. пособие / Г.М. Андреева, Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров. – М., 2006.

2. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М., 1998.

3. Зигерн, В. Руководить без конфликтов: сокр. пер. с нем. / В. Зигерн, Л. Ланг / науч. ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлев. – М., 1990.

4. Немов, Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива / Р.С. Немов. – М., 1984.

5. Ньюст, Дж. В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюст, К. Девис / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб., 2000.

6. Парыгин, Б.Д. Социальная психология: учеб. пособие / Б.Д. Парыгин. – СПб., 2003.

7. Слуцкий, Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия / Г.В. Слуцкий. – М., 1994.

8. Социальный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. – М., 1998.

9. Социология труда: учебник / под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. – М., 1993.

10. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2000.

11. Цыпкин, Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили. – М., 2000.

12. Чернявская, А.П. Конфликты и конфликтные ситуации: причины возникновения и способы решения / А.П. Чернявская. – М., 1997.

Глава 4
Психологические особенности реализации функций управления

Реализация целей организации на основе ее базовых ценностей влияет на различия в реализации процессов деятельности. Руководитель предприятия решает управленческие задачи, которые постоянно повторяются в его деятельности. Управленческая деятельность руководителя направлена на обеспечение деятельности организации, поддержание ее функционирования в различных внешних и внутренних условиях. Условия влияют на то, какие и как будут реализованы функции.

Содержательная сторона деятельности руководителя состоит в решении управленческих вопросов, достижении поставленных целей – поддержании целостности организации, оптимизации ее функционирования и развития. Становится важным решение вопроса о том, как достигаются цели.

Благодаря А. Файолю, «расчленившему» деятельность руководителя на элементы, в современном менеджменте выделяются такие функции управления, как планирование, организация, мотивация, контроль и координация. Управленческие функции дают возможность осуществлять направленные воздействия, позволяющие достигать общие и частные цели организации. Деятельность по управлению может быть осуществлена как индивидуально, одним субъектом управления, так и управленческой группой (совет директоров, административный совет, управленческая команда).

Так как решение производственных задач стоит не только перед руководством, но и перед всей организацией, то активность в достижении целей есть и у руководителя, и у исполнителей (конкретных работников или группы работников).

Понимание управления как сложной системы субъектов управленческого взаимодействия позволяет выделять и описы-

вать психологические закономерности деятельности по реализации основных управленческих функций.

Производственные (технические) цели организации достигаются через управление персоналом, сложную систему взаимодействия руководителя и подчиненных. Деятельность по управлению персоналом происходит через существующие в организации персонал-технологии: поиск, привлечение персонала, отбор и подбор, аттестацию, адаптацию, увольнение, обучение.

Результатом общения руководителя и сотрудников является не столько система отношений, чувств, настроений, сколько создание реального продукта, во имя которого создается и действует предприятие. Поэтому, если использовать классификацию Е.А. Климова, деятельность руководителя можно отнести не только к системе «человек – человек», следует принять во внимание отношение к работнику как к исполнителю, инструменту достижения организационных задач.

Такое множественное состояние отношений при реализации управленческих функций существует всегда в двух уровнях:

- формальном – информационно-технологическом (описание процессов достижения поставленных целей) и
- неформальном – информационно-содержательном (достижение организационных целей, используя взаимодействия участников деятельности).

Формальный уровень существует в форме устава, положений, приказов, инструкций и пр. Неформальный проявляется в исполняемых ролях, принятой ответственности, ритуалах, традициях.

Одна из важнейших функций – планирование. ***Планирование*** понимается как функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Планирование обеспечивает теоретическое представление процесса предстоящего воздействия и определяет программу, алгоритм проведения организации и координации действий. Внутри планирования выделяются составляющие: целеполагание, предвидение, моделирование, прогнозирование, программирование.

В теории управления понятие «цель» понимается как системообразующий фактор организации, который определяет общую направленность деятельности процессов в организации. Прерогативой менеджера является определение направлений и путей движения организационных и бизнес-процессов, создание меры ответственности за совместные результаты труда.

Процесс постановки, выбора целей и решений, необходимых для их достижения, позволяет снизить неопределенность, облегчает реализацию других управленческих функций.

Различные организационные культуры по-разному определяют планирование в организации. Объем, количество, полнота, направленность, глубина создаваемых планов строятся на особенностях ви́дения будущего руководством компании. В некоторых компаниях с гибкой организационной культурой на разработку миссии и создание планов могут влиять сотрудники, внося собственную конкурентоспособность в конкурентоспособность организации. Философские основания деятельности организации – создание и осознание миссии, разработка и реализация стратегий (в том числе и кадровой), тактика выполнения программ – влияют на особенности планирования. Жесткость или гибкость планов, создание организационных правил также опосредованы особенностями базовых ценностей компаний. Есть примеры компаний с четким планированием, управлением планами на всех уровнях управления, с другой стороны, есть организации, действующие стихийно и реактивно, без осознанных целей и планов. В частности, с этим связана дискуссия по вопросу о необходимости миссии в компании. Для тех организаций, управление которых строится на основе анализа, прогнозирования и планирования, вопрос миссии является элементом стратегии, а ее формулирование влияет на понимание конкурентных преимуществ, создание системы мероприятий по корректировке деятельности организации на рынке товаров или услуг. Для других предприятий вопрос миссии носит декларативный характер, чаще это характеризует те предприятия, где на рынках низкая конкурентность или имеются дешевые ресурсы (природные, организационные, человеческие).

Планирование задает необходимые модели поведения в организации. Отношение руководства и персонала к созданию планов

и отклонению от них является психологической проблемой, где встают вопросы: выдвижение в качестве цели процесса, а не продукта; роль личных интересов; нервно-психическое истощение; страхи; выученная беспомощность; сопротивление новому; формирование готовности к работе; намерения и пр.

Психологическое содержание функции организации состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которые обусловлены разделением труда и необходимостью кооперации усилий.

В менеджменте существует достаточное количество работ, посвященных описанию и построению организационных структур. ***Организация*** понимается как функция управления, задачей которой является формирование структуры объекта, а также обеспечение всем необходимым для его нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

Функция организации, понимаемая как организация реализации принятых решений, состоит в том, чтобы обеспечить выполнение решения с организационной стороны, то есть создать такие управленческие решения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управленческой системы. Организовать – значит разделить на части и делегировать выполнение общей задачи по частям путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ. Как всякое управленческое действие, организация требует создания системы и структуры, которая и будет ее осуществлять. Система внутренней организации учреждения как функция – это совокупность управленческих действий, их результатов, условий их осуществления, взаимосвязанных так, что благодаря этой взаимосвязанности может быть реализована функция организации. Если действие планирования задает плановые рамки и ориентиры деятельности, то организация осуществляет реальное продвижение к намеченным результатам, работает на реализацию планов. Она обеспечивает выполнение решений организационно, создавая для этого сеть организационных взаимосвязей и отношений, вовлекая в эту сеть новые компоненты, образуя тем самым целостность, функциональное единство, целесообразное отношение координации и субордина-

ний, состояние упорядоченности как объекта управления, так и его субъекта, а также отношений между ними, что и составляет сущность организации.

Распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка в разных организациях происходит по-разному. Формальные группы состоят из неформальных социально-психологических образований, внутри организации существует сложная система субкультур. Эта организационная сложность влияет на сложность выполнения функции организации. Руководитель, сосредоточенный на формальной стороне функции, издав указание, не всегда учитывает субъективность восприятия задания, неоднозначность отношения к обязанностям, принятию ответственности за дело. Это влечет взаимное недопонимание и конфликтность. Например, сфера деятельности, зоны ответственности и прав специалиста описаны в должностной инструкции, однако в соответствии с существующей организационной культурой и традициями исполнение обязанностей может существенно отличаться от внутреннего закона. Современный уровень кадрового документооборота и менеджмента таков, что в ряде организаций должностные инструкции отсутствуют или носят формальный характер.

Один из ключевых вопросов, возникающих в реализации организационной функции, – делегирование, связанное с проблемами власти и ответственностью. Делегирование полномочий – ответственная часть функции организации. Суть ее заключается в том, что руководитель организации передает своим подчиненным часть своих полномочий и соответственно этому определяет меру их ответственности.

Организация процесса труда, осуществляемая посредством распределения конкретных задач, разграничения функций работников и упорядочения их действий, тесно сопряжена с ***функцией координации***, сущность которой выражается через согласование возникающих противоречий и создание условий эффективного сотрудничества и взаимодействия исполнителей. Координация направляет усилия руководителя на выстраивание взаимодействия с руководителями других подразделений. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуника-

ций) между ними. Характер этих связей может быть самым раз личным, так как зависит от координируемых процессов. Наибо лее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютер ная связь, документы. С помощью этих и других форм связи ус танавливается взаимодействие между подсистемами, осуществля ется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех функций управления, а также действий руко водителей.

Функция координации трудно формализуется и нормируется Эффективная реализация функции зависит от множества усло вий, которые всегда ситуативны. Данная функция в большей сте пени требует от профессионального управленца особых мысли тельных способностей, навыков коммуникации, особых личност ных качеств (низкая тревожность, устойчивость, гибкость внутренний локус контроля среднего уровня, наличие реактивно сти и активности).

Контроль – функция управления, задача которой состоит в количественной и качественной оценке и учете результатов рабо ты. Контроль представляет собой систему наблюдений и провер ки соответствия процесса функционирования управляемой под системы принятым решениям, а также выработки определенных действий. Это проверка соответствия реального хода процесса планам, нормам, инструкциям. Главные инструменты выпол нения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон дея тельности, учет и анализ. Среди функций управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов, а также норм и нормативов.

Можно выделить несколько аспектов управленческого кон троля:

- установление стандартов – точное определение цели, кото рая должна быть достигнута в определенный отрезок времени;
- измерение того, что было достигнуто за период, и сравне ние достигнутого с ожидаемыми результатами;
- подготовка необходимых корректирующих действий.

Функция контроля строится на основе профессиональных поведенческих моделей, существующих в конкретной организа ции, представлениях руководства о качественной работе. «Хоро

шее», «нормальное» организационное поведение в разных фирмах понимается по-разному: то, что является предметом контроля в одной организации, пренебрегается в другой. Так, своевременность начала рабочего дня строго регламентируется в организациях с бюрократическим типом организационной культуры и не отслеживается в организациях, занимающихся созданием инновационных продуктов, имеющих предпринимательскую культуру.

Менеджер решает задачу выбора концепции контроля, ему необходимо решить, чем будет контроль в организации: системой или частной проверкой. Далее формулируются мотивы контроля и устанавливаются этические, правовые и профессиональные нормы контроля, которые доводятся до всех членов коллектива.

На стадии выбора видов контроля руководитель конкретизирует и дифференцирует вопросы, требующие контроля по степени значимости, и определяет субъекта контроля.

Областью контроля обычно становятся наиболее значимые для организации проблемы, а объем контроля определяется степенью значимости и обширности области контроля. Области контроля могут распределяться в соответствии с компетентностью сотрудников по различным уровням контроля. Контроль может осуществляться на следующих уровнях – на уровне топ-руководителя, руководителей подразделений, на уровне персонала.

Различия в организационных культурах определяют и методы контроля, направленность определения соответствия результатов работы существующим нормам. Различны также частота и реализация видов контроля (текущий, опережающий, результативный). Один из вопросов к менеджеру: что он контролирует – процесс или результат, на что в работе подчиненных он обращает внимание.

Данная функция – одна из самых «любимых» для современных менеджеров, она выражается в чрезмерном контроле, вмешательстве в текущую работу персонала, множественном контроле, выполняемом разными специалистами. Это порождает конфликтность, низкую мотивированность персонала, стрессы, перегрузку, усталость руководства.

Функции контроля и стимулирования тесно взаимосвязаны. Аналитическая рефлексивная деятельность руководителя направ-

ляется как на оценку действий конкретных исполнителей, так и на создание мотивации труда (поощрение, активизация). Неконтролируемый процесс – это процесс неуправляемый.

Мотивация труда является предметом внимания и психологов, и социологов, и экономистов. Создание экономических схем, разработка положений о материальном и нематериальном поощрении работников – один из самых значительных видов работ современного менеджера. Анализ поведения работников, поиск механизмов влияния на результаты труда основан на понимании психологической природы мотивации поведения человека в целом.

Работы А. Маслоу позволяют понимать потребности, лежащие в основе поведения на работе. В труде человек может удовлетворить потребности в безопасности, социальной активности, взаимодействиях с людьми «своего» круга, уважении, статусах и самореализации. На профессиональное поведение влияют гигиенические и мотивирующие факторы, описанные Ф. Герцбергом.

Если исходить из концепции Б.Г. Ананьева, в работающем человеке соединены материальные мотивы, связанные с потребностями индивида, социальные – с потребностями личности, духовные – с индивидуальностью.

Мотивация – функция управления, имеющая целью активизировать работающих и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах разного уровня. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование работающих, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их развития. До настоящего времени не сложилось единого понимания сущности механизма мотивации персонала. В одних работах этот механизм понимается как изначально заданная совокупность мотиваторов, в других – он отождествляется с механизмом стимулирования.

Человек, включенный в социально-психологические условия, существующие в организации, получает стимулирование собственно от руководителя, направляющего деятельность работника на достижение организационных целей и конкретных производственных задач, от коллег и организации в целом. Существующая организационная культура и организационные условия могут удовлетворять потребности сотрудников в уважении, чувстве причастно-

ти к общему делу, применении опыта и знаний, реализации способностей, что не может быть получено в других условиях. Система стимулирования, помимо денежной формы, включает оценку достижений, условия для личностного и профессионального развития, предоставляет возможность быть в референтной группе.

Сложность создания эффективных систем мотивации связана со сложностями систем, включенных в рабочее взаимодействие. Организацию составляют различные люди, которые по-разному откликаются на требования организации; одни и те же стимулы, применяемые руководителем для достижения организационных целей, могут вызывать разные результаты. Так, возможность обучения и повышения квалификации на рабочем месте одним работником воспринимается как стимул и оценивается как привлекательная характеристика организации, для другого – как наказание, досадная необходимость, которой хочется избежать.

Будучи субъектом управленческого воздействия, руководитель сам осуществляет деятельность, которая также нуждается в мотивировании. Потребности руководителя как человека, осуществляющего управленческую деятельность, индивидуальны, и собственные представления о том, для чего человек работает, влияют на то, какие воздействия использует руководитель для стимулирования персонала.

Таким образом, совокупность названных функций представляет собой систему управленческих функций. При отсутствии какой-либо функции управление теряет смысл и разумность: если нет плана, задающего оперативную целевую определенность организационной деятельности, невозможно организовать процесс производства, осуществить его контроль и анализ, и, наоборот, нет контроля – невозможно проводить анализ, без анализа невозможно планировать и т.д. В то же время планирование без последующего учета, контроля и анализа бессмысленно. Более того, как и в любой системе, в составе функций нет главных и второстепенных: они все одинаково содержательно важны в системе управленческой деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите и опишите управленческие функции исходя из понимания целеполагания как системообразующего фактора деятельности работников предприятия.

2. Расскажите, как организационная культура предприятия влияет на реализацию управленческих функций.

Задания

1. Заполните таблицу, сделав анализ интервью менеджеров конкретной организации. Выясните у работников область их контроля, соотнесите между собой предметные сферы контроля специалистов разного уровня одной организации. Сделайте вывод о согласованности целей, осуществите перенос на содержание организационной культуры.

Административная должность	*Область контроля* *Что контролируется*
Руководитель	
Заместитель	
Менеджер отдела	

2. Сделайте анализ контрольной функции в деятельности конкретного менеджера. Выделите предметную сферу контроля, опишите, что реально контролируется менеджером в организации, сделайте примеры.

Предмет контроля	Вид контроля	Описание	Пример
Выполнение задач, анализ итогов	Результат		
Затраты достигнутого (достигаемого) результата	Контроль соответствия затрат и результата		
Соблюдение правил, технологий	Процессуальный контроль		
Расход ресурсов (времени, денег и пр.)	Итоговый контроль		
Качество работы: скорость, точность, экономичность	Процессуальный контроль		
Безопасность			

Литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., 1998.

2. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 3-е. изд. – М., 1998.

3. Гибсон, Дж., Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Д. Иванцевич, Дж. Доннели. – М, 2000.

4. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб., 2001.

5. Литвак, Б.Г. Управленческие решения: учебник / Б.Г. Литвак. – М., 1998.

6. Менеджмент организации: учебное пособие / под ред. Т. Румянцевой. – М., 1996.

7. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен; под ред. Л.И. Евенко. – М., 1986.

8. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М., 2000.

Глава 5
Стиль руководства и эффективность управления

Руководство основано на управлении, осуществляемом путем применения полномочий в рамках положений, официально утвержденных на более высоком уровне организации. Отношения в системе руководства и подчинения находятся под влиянием объективных и субъективных факторов. Решающее значение в этой системе оказывают объективные факторы: особенности организации, принятый и естественный для нее способ производства, законы общественного и экономического развития на данном современном этапе существования предприятия. Субъективный фактор проявляется в знании, культуре, подготовленности личности руководителя, в стиле его деятельности.

Стилевые характеристики руководства связаны с понятием «метод руководства». При этом метод руководства – это, прежде всего, организующая идея и способ объединения, сплочения людей в дееспособную рабочую группу в соответствии с объективными требованиями и возможностями функционирования производства. Стиль руководства – это устойчивая совокупность личностных, субъективно-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуется тот или иной метод руководства.

Метод и стиль руководства взаимосвязаны: метод руководства детерминирует и подчиняет себе стиль руководства. Стиль руководства является довольно устойчивой характеристикой, встроенной в культуру организации, и поддерживается персонал-технологиями. На работу принимаются (или увольняются) руководители в соответствии с организационными целями, способные решать управленческие задачи и принимать управленческие решения, соотносимые с политикой организации.

Общей чертой управленческой деятельности руководителя является право легитимно диктовать, навязывать свои волю и

шение объекту управления через систему административных, экономических, властных механизмов. Независимо от формы собственности предприятия руководитель встроен в систему организационной власти, которая видит в его деятельности поддержку организационной структуры и деятельности предприятия. Главный позитивный результат менеджмента – это производственные результаты (конкретные достижения в предметных сферах – производстве, торговле, оказании образовательных услуг или услуг здравоохранения, консалтинге и пр.), именно для производственных результатов менеджер принимается на работу и наделяется полномочиями. Вторичный результат и условие производственной результативности – социально-психологическая стабильность организации или структурного подразделения. Развитие лидерских качеств руководителя уместно для достижения целей деятельности предприятия, реализации бизнес-целей. Для этого профессионально-личностные качества руководителя подчинены экономическим законам, он вынужден искать рынки сбыта, минимизировать издержки, уплачивать налоги, искать клиентов и бороться с конкурентами. В таких условиях «затачиваются» характеристики личности менеджера, максимально востребованные на производственных рынках в условиях конкуренции разного уровня. Так, на конкурентных рынках современного экономического пространства возникают эффективные менеджеры, способные решать управленческие задачи в условиях дефицитности ресурсов и приносить конкурентоспособность предприятию.

Управленческая деятельность состоит в принятии социально значимых, затрагивающих интересы множества людей решений и ответственности за их правильность и эффективность перед собственником (государством, акционерами или директором). На принятие и исполнение управленческих решений влияют личностные качества руководителя, связанные с понятием «стиль управления». В стиле управления зафиксированы как общие, алгоритмизированные операции, так и единичные, уникальные, отражающие индивидуальные особенности профессионализма руководителя.

Традиционно различают три классических стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный (К. Левин).

1. Директивный (автократический) стиль. При строгом применении этого стиля управления руководитель строит свое пове-

дение в соответствии с принципами формальной структуры. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к коллективу, старается избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю полноту власти и ответственности за происходящее в организации, старается лично контролировать весь объем отношений в организации, обращая внимание не только на результат, но и на процесс. Решения принимаются им единолично, работники получают лишь самую необходимую для выполнения работы информацию. Руководитель такого типа, как правило, властен, требователен, ориентирован только на целевую функцию.

2. Демократический (консультативный) стиль. Этот тип руководства сочетает ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений руководителя с подчиненными. Руководитель стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, стремится контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Работники у такого руководителя получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива.

3. Либеральный (попустительский) стиль руководства максимально ориентирован на поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им своих полномочий и ответственности. Руководитель предоставляет подчиненным полный простор, они самостоятельно организуют свою деятельность, решения принимаются коллегиально. Руководитель лишь в случае необходимости вмешивается в производственный процесс, осуществляет контроль, стимулирует работу.

«Чистые» стили руководства далеко не всегда проявляются в деятельности руководителей. Как правило, имеет место сочетание каких-либо двух стилей руководства. Поэтому при исследовании стиля руководства у каждого конкретного должностного лица определяется степень выраженности каждого из трех стилей и выявляются доминирующие. Не существует универсального оптимального стиля руководства группой, способного обеспечить решение стоящих перед ним задач и создать нормальный социально-психологический климат. В различных конкретных ситуациях эффективным может оказаться тот или иной стиль или их гармоничное сочетание. Исследования показали, что в стабиль-

ном коллективе более уместен демократический стиль. Однако в более острых ситуациях, требующих напряжения, энергичных действий группы, стиль авторитарный, напротив, оказывался предпочтительнее. Исследования показали также обусловленность стиля руководства составом группы. Чем выше уровень образования исполнителей, тем более демократичным должен быть руководитель. Там же, где квалификация подчиненных невелика и они находятся в сильной зависимости от работодателя, возникают авторитарные тенденции. Большое значение имеет структура личности подчиненных: люди ригидные, например, нуждаются в однозначной определенности руководителя.

Существующие стили являются скорее общей установкой, тенденцией взаимодействия руководителя и персонала, которые выражаются в способах работы с разного рода решениями. Приверженность к одному какому-то стилю влечет за собой снижение адаптивности предприятия и интегративности персонала. Чрезмерная авторитарность лежит в основе большинства производственных конфликтов современных предприятий из-за стремления субъекта к единовластию. Претензия автократа на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и в конечном счете отрицательно влияет на эффективность работы. Автократ снижает развивающий потенциал персонала, на который опирается. В современной интерпретации авторитарный стиль имеет и сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их выполнение, позволяет стабилизировать ситуацию в конфликтных коллективах. Этот стиль может быть эффективным в кризисных ситуациях, а также в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации сотрудников. Он необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления, слабых управленческих связей в экстремальных ситуациях (аварии, техногенные катастрофы, трудовые конфликты).

Вариантом авторитарного стиля управления является патерналистский. Он предполагает обращение с подчиненными, как с «детьми», и их трудовую мотивацию опосредует через личную зависимость от руководителя. Служебная информация распространяется сверху вниз в зависимости от «благосклонности» руководства, контроль деятельности осуществляется выборочно, по

желанию и интуиции руководителя. Власть никому не делегируется и концентрируется у руководителя.

В последнее время оценки стилей управления изменились. Если либеральный и авторитарный характеризовали преимущественно негативно, а демократический считался самым положительным, то сейчас пришло понимание, что оптимален тот стиль управления, который приносит предприятию больше прибыли, обеспечивает стабильность производства, поступательный характер развития фирмы. Все большее внимание уделяется субъективным, психологическим особенностям проявления профессиональной активности руководителя, его личностным характеристикам. Стиль управления должен быть адекватен базовым ценностям предприятия и соответствовать организационной культуре – поддерживать ее или изменять в соответствии с задачами организационного развития. Например, руководитель воинского подразделения, осуществляющий авторитарное управление группой солдат, решающих тактическую задачу по завоеванию стратегически выгодного объекта в условиях военных действий, адекватен ситуации. Его управленческие воздействия направлены на поддержание управляемости и предсказуемости поведения подчиненных и достижение результативности их действий.

Руководитель рекламного отдела стимулирует творчество, способен прислушиваться к мнениям и учитывать множественные позиции участников производственных процессов. Его управленческие воздействия направлены на достижение базовой ценности инновационности.

Существующее разнообразие подходов к описанию стилей руководства расширяет представления о самих стилях. Наиболее популярны и применимы в менеджменте подходы Р. Лайкерта, Т. Коно и Ф. Фидлера.

Большое разнообразие стилей руководства Рэнсис Лайкерт группировал по системам.

В эксплуататорско-авторитарных системах управленческие решения навязываются подчиненным; мотивация осуществляется посредством угроз; имеет место недостаточная коммуникативность. В благожелательно-авторитарных системах руководство принимает форму снисходительной опеки среднего персонала; мотивация осуществляется за счет вознаграждения; малая ком-

муникативность; ограничение групповой работы. В консультативных системах руководство осуществляется начальниками, которые имеют большую, но неполную веру в своих подчиненных; мотивация осуществляется за счет вознаграждения и некоторого подключения к руководству: существуют определенные коммуникативные связи. В системах группового участия руководители полностью доверяют своим подчиненным; мотивация осуществляется за счет экономического вознаграждения, основанного на целях, установленных в ходе участия; существует много коммуникативных связей; имеются значительные объемы местной бригадной работы.

Теоретические разработки Т. Коно обозначают стили руководства следующим образом: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный. Наиболее популярным считается новаторско-аналитический стиль, и именно он, как полагает Т. Коно, единственный, способный обеспечить организационное выживание в условиях рыночной конкуренции. Руководителю новаторско-аналитического характера свойственны преданность организации, энергичность, инициативность, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа идей и альтернатив, быстрое принятие решений и хорошая интеграция коллективных действий, четкость формулирования целей и установок, готовность учитывать мнение других, терпимость к неудачам.

Ф. Фидлеру принадлежит одна из популярнейших моделей руководства, известная как вероятностная модель эффективности руководства. Согласно этой модели, эффективность стиля руководства опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. Ситуация представлена в модели тремя параметрами:

– степенью благоприятности отношений руководителя с подчиненными,

– величиной позиции власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и использование различных средств стимулирования их активности);

– структурой групповой задачи, включающей в себя четкость поставленной цели, пути и способы ее достижения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности.

Нелинейность развития социальных событий и слабая прогнозируемость общественных взаимосвязей, особенно на среднесрочный и долгосрочный периоды, требуют от руководителя адекватной оценки ситуации, творческого анализа объективных ограничений и субъективных возможностей их преодоления, прогнозирования последствий принятия решений. Современная ситуация требует от руководителя применения на практике всего арсенала управленческой науки с сознательным использованием сильных сторон личности управленца.

На становление стиля влияют состояние окружающей среды, ее конкурентность, профессионализм сотрудников, сложности при решении поставленных задач, методы стимулирования, жизненный и производственный опыт, ценностные ориентации. Чем сложнее и неопределеннее условия, в которых приходится работать менеджеру, тем он более универсален и компетентен. Выстраивание управленческого поведения и индивидуально-ситуативного стиля руководителя зависит от социальных требований и адекватности реакций на окружающие факторы.

Оценка стиля руководства отвечает на вопрос, как действует менеджер, однако имеет значение, на что направлена его профессионально-личностная активность. Анализ реально выполняемых функций менеджера дает возможность обозначить ролевое позиционирование в конкретной организации. Разнообразие освоенных ролей позволяет менеджеру быть максимально гибким и адаптивным к меняющимся условиям в организации. Роли администратора, воспитателя и лидера исполняются в зависимости от организационной задачи, стадии ее жизненного цикла и особенностей существования.

Производственно-административная функция менеджера направлена на решение производственных задач посредством специальных мероприятий по обеспечению производственного процесса (создание товаров или услуг). В этом смысле руководитель выступает в роли «обслуживающего персонала», снабженца, обеспечивающего бесперебойную работу персонала в созданных и поддерживаемых адекватных условиях. Административная

функция решается за счет планирования, координации, стимулирования и контроля.

Управление поведением персонала, деятельность по актуализации ценностей, соотнесение их с ценностями и целями организации реализуется через управленческие воздействия руководителя как «воспитателя» по отношению к персоналу. Происходит развитие персонала в соответствии с целями и миссией организации, так как руководитель, особенно высшего уровня, максимально близок к стратегии предприятия. Это касается молодых работников и их адаптации к организации, кроме того, это относится и к работникам со стажем, деятельность которых также нуждается в постоянной корректировке, «подгонке» под требования организации. Деятельность руководителя в этом смысле становится нормозадающей, предъявляющей модель «правильного» поведения в организации, с которой персонал может сверять «нормальность» деятельности. Корпоративные стандарты профессионального поведения задает руководитель, он же выстраивает способы проверки и корректировки. Управление профессиональным развитием персонала, выбор руководителем методов обучения и его содержания влияет на направление развития личности работающего в организации.

Социально-психологическая функция выступает в качестве неформального лидерства, к которому стремится руководитель.

Руководство в организации строится в том числе на личностных особенностях человека, выполняющего управленческие функции. Наличие этих характеристик – основа того, что этот человек становится менеджером. Его профессиональная деятельность становится условием развития профессионально-личностных качеств.

В социальной психологии накоплено достаточное количество данных о личностных качествах руководителя, которые приводят организацию или ее подразделение к позитивному результату в деятельности.

Выделяют группы интегральных факторов, объединяющих ряд качеств (Л.В. Фаткин):

• *адаптационная мобильность*, определяющая роль и место личности в динамике межличностных взаимодействий, ее социометрический статус и позицию. К психологическим качествам

адаптационной мобильности относятся стремление к пополнению знаний, спонтанность в поведении, сбалансированность продуктивной и репродуктивной фаз мышления;

• *эмоциональное лидерство* по «вертикали» и «горизонтали» и деловое (инструментальное) лидерство,

• *способность к интеграции социальных функций* (ролей) – приспособление своего поведения под ролевые ожидания других участников профессионального взаимодействия;

• *контактность,* способность к установлению позитивных социальных контактов, «открытый» характер общения, стремление к информированности, высокий уровень притязаний, честолюбивое стремление к утверждению своей личности, умение смотреть на конфликтную ситуацию глазами разных участников, способность слушать и убеждать, эмоциональная устойчивость (нейротизм), дружелюбие (приветливость);

• *стрессоустойчивость* в широком смысле – эмоциональная и в том числе интеллектуальная стрессоустойчивость (внешняя проблемная ситуация вызывает потребность в овладении новыми знаниями и стимулирует активность).

Существует множество попыток описать качества лидера, лежащие в основе эффективного руководства.

Если исходить из идей А. Бандуры о двойной направленности взаимодействия между профессиональным поведением и окружающими обстоятельствами, люди являются и продуктом, и производителем своего окружения. Познавательные, аффективные и другие личностные факторы и события окружения руководителя работают как взаимозависимые детерминанты. Человек формирует идеальный образ определенной поведенческой реакции через анализ поведения модели, и далее эта информация служит позитивным ориентиром в его управленческой деятельности. Концепция самооценки эффективности относится к умению людей осознавать свои способности, к навыкам выстраивать поведение, соответствующее ситуации.

Самооценка эффективности влияет на формы поведения персонала. Люди с высокой самооценкой (самоэффективностью) прилагают больше усилий для выполнения сложных дел, чем люди, испытывающие серьезные сомнения в своих возможностях. Высокая самооценка, связанная с ожиданиями успеха, ведет к позитив-

ному результату и способствует росту самоуважения. Напротив, низкая самооценка, связанная с ожиданием провала, обычно приводит к неудаче и снижает самоуважение. Работники, считающие себя неспособными справиться со сложными или опасными ситуациями, вероятно, будут уделять чрезмерное внимание своим недостаткам и в силу этого не смогут справиться с заданием.

Качества, наиболее часто встречающиеся у лидера

Группа качеств	*Характеристики качеств*
Физиологические	Приятные внешность, голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность, представительность.
Психологические	Тип личности: экстраверт, интроверт. Темперамент: флегматик, сангвиник, холерик. Властность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость, творчество, созидательность, самоутверждение, упорство, мужество.
Интеллектуальные	Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, широта кругозора, проницательность, оригинальность, быстрота мышления, образованность, рассудительность, концептуальность, чувство юмора.
Личностные	Деловые качества: организованность, дисциплинированность, надежность, дипломатичность, хозяйственность, гибкость, обязательность, инициативность, самостоятельность, ответственность, рискованность. Личностные качества: доброжелательность, тактичность, участливость, честность, порядочность, бдительность, убежденность, внимательность, коммуникабельность, адаптивность.

Руководители, обладающие высокой самоэффективностью, мысленно представляют себе удачный сценарий, обеспечивающий позитивные ориентиры для выстраивания поведения и осознанно репетируют успешные решения потенциальных проблем. Факторы, влияющие на высокую самоэффективность выстраивания поведения, – это позитивные ориентиры, а на низкую эффективность – негативные ориентиры (личные качества) руководителя. Его пессимизм и неуверенность в способности добиться успе-

ха ослабляют мотивацию работников, мешают формировать успешное управленческое поведение.

Мысленное представление удачного сценария включает оценку сложности решаемой задачи и выбора механизмов воздействия на подчиненных. Позитивные ориентиры, определяющие успех, зависят от уровня подготовки подчиненных. Поведение определяется характером мотивации, а преодоление препятствий обязательно должно прогнозироваться так же, как и сами препятствия.

Индивидуально-ситуативный стиль управления предполагает использование позитивных ориентиров деятельности руководителя. Это расширяет возможности использования системного подхода и выводит руководителя на новый уровень личностного развития и его профессиональной деятельности. Позитивные ориентиры представляют собой систему ценностей, состоящих из потребностей и профессионализма деятельности руководителя. Ценностью для менеджера становится то, что его влечет, обогащает материально и духовно. Социальные идеалы, существующие как интериоризированные нормы и регулирующие его поведение, связаны с установками, в основе которых внутренняя система ценностей.

В менеджменте часто встают вопросы эффективности деятельности, возникают они и при осуществлении управленческой деятельности. Факторы, влияющие на эффективность управления, трудно формализуются. Основаниями для выделения служат положение по отношению к субъекту управления (факторы внешние и внутренние), а также векторы активности субъекта (структурные и активизирующие). Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления ситуацией. Управление структурными факторами для субъекта означает прежде всего управление делами, а активизирующими – людьми.

Эффективное управление основано на сложном синтезе логичности и работе по алгоритмам, с одной стороны, и гибкости и ситуативности – с другой. Структурные факторы управления требуют рационального подхода, логики, объективности и систематизации. Владение активизирующими факторами предполагает доминанту творческого подхода, знаний в области человеческого

поведения, способности быть спонтанным, активным и реактивным, быстро понимать ситуацию и принимать решения.

Позитивная деятельность возможна, когда руководитель профессионально владеет методами управления обоими типами факторов.

Активизирующие факторы характеризуют процесс управления людьми, структурные – область технических навыков. Чем выше уровень и позиция менеджера в организации (top-management), тем больше и чаще вступают в действие не технические навыки, а умения организационного уровня. В индивидуально-ситуативном стиле большое значение имеет умение руководителя налаживать межличностные отношения. Применение самоменеджмента, использование руководителем собственных сильных сторон личности существенно для достижения высоких результатов. На стиль руководства влияет множество факторов. Одни из них действуют постоянно, другие – временно. К постоянным факторам влияния относятся окружающая среда, социальные нормы, типичные черты личности, производственная ситуация, к временным факторам – опыт руководства, эмоции, психологический климат в коллективе.

Результативность управления достигается балансом управленческих воздействий и запросов персонала относительно них, соблюдением культурных норм организации и персонала, строится на основе учета руководителем психоэмоциональных особенностей разных социальных и профессиональных групп.

Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения.

Любая социальная группа, в том числе и организация, существует, действует и развивается, пока ею руководят. Самоуправление в этом случае рассматривается как одна из форм руководства. Без органов управления и руководства группа распадается или превращается в толпу, действующую случайно и иррациональным образом.

Вопросы для самопроверки

1. Чем обусловлена эффективность руководства?

2. Объясните особенности стилей руководства в различных организационных условиях.

3. Как взаимосвязаны методы и стили руководства?

4. Дайте описание стилей руководства, применяемых в современном менеджменте.

5. Дайте описание стилей руководства, заполнив таблицу.

5.1. Описывая формальную сторону, сделайте описание: способы инструктирования персонала; способы запрещения; особенности речи; похвала; отношение к эмоциям сотрудников; позиционирование.

5.2. Описывая содержательную сторону, дайте описание особенностей планирования, целеполагания, особенностей делегирования и принятия ответственности; мотивирование персонала.

Авторитарный стиль руководства

Формальная сторона	Содержательная сторона

Демократический стиль руководства

Формальная сторона	Содержательная сторона

Нейтральный стиль руководства

Формальная сторона	Содержательная сторона

Литература

1. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. 2-е изд. – М., 1988.

2. Велков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления / И.Г. Велков. – М., 1993.

3. Дизель, П.М. Поведение человека в организациях / П.М. Дизель, У. Мак-Кинли Раньян. – М., 1993.

4. Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, Г. Кудрявцев. – М., 1993

5. Кабаченко, Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М., 2000.

6. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М., 1993.

7. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. – М., 1988.

8. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель / Р.Л. Кричевский. – М., 1988.

9. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М., 2000.

10. Яккока, Л. Карьера менеджера / Л. Яккока. – М., 1990.

Глава 6
Управленческая команда

Знания социальной психологии, накопленные за десятилетия отечественных и зарубежных исследований, приложимы к деятельности современных предприятий и, безусловно, должны быть использованы менеджерами, управляющими различными ресурсами – финансовыми, человеческими, производственными, организационными.

Управление организацией, ее эффективность опосредована качеством взаимодействия субъектов деятельности. Организованная совместная деятельность людей подчиняется общим закономерностям независимо от природы организации. Поэтому в теории менеджмента часто прибегают к аналогиям, заимствуя примеры эффективного управления из мира спорта, политики или армейской жизни. Это относится и к группам, где одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды единомышленников.

В качестве современного управляющего субъекта выступает оформленная группа руководителей, объединенных по разным основаниям. Общим в управленческой группе является высокий уровень сложности управляемого объекта, высокий уровень неопределенности условий, в которых реализуется управление. Ключевой целью является поиск ресурсов повышения управленческой эффективности, основанной на эффектах синергии, усиления результативности за счет разнородности участников, их взаимодополнительности, различия в восприятии ситуации, обогащения группового опыта.

Эффективная работа организации, ее конкурентоспособность строится на удовлетворении запросов потребителей завтрашнего дня. Принадлежность сотрудника к "философии общего дела", выработка командного духа имеет значение как фактор для повышения производительности организации в целом.

Групповой способ управления адекватен условиям деятельности, характеризующимся высокой изменчивостью, подчинен стратегической, понятной цели. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать подразделения и сотрудников на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное сотрудничество между ними.

Управленческая команда – это особая форма организации людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Основными характеристиками управленческой команды являются следующие:

- участники имеют общее видение ситуации и стратегических целей развития организации;
- взаимодействие основано на продуманном позиционировании участников;
- участники владеют отработанными процедурами взаимодействия.

Командный дух в коллективе, благоприятный социально-психологический климат, творческая атмосфера, взаимопонимание, доверие, согласие и взаимопомощь достигаются при выполнении ряда условий.

Главное из них – отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов, чувство взаимной ответственности за действия каждого. При выполнении данного условия возникает так называемый синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов. Синергетический эффект достигается в результате "групповой компенсации индивидуальных неспособностей". Разделение труда принимает иные формы, чем в обычной организации. Свои профессиональные обязанности члены коллектива распределяют между собой сами в зависимости от складывающихся условий деятельности. В каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Неумение одного совершать какие-либо работы или операции компенсируется навыками и сноровкой другого. В результате первичный коллектив становится командой.

Другое важное условие успешности командообразования – конгруэнтность структур коллектива, т.е. совпадение организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений. На практике достичь такого совпадения крайне трудно, поэтому обычно стараются добиться того, чтобы руководитель коллектива являлся и его неформальным лидером. По словам П. Дракера, в сплоченной команде единомышленников, возглавляемой признанным лидером, обычные люди становятся способными совершать экстраординарные дела.

Рекомендуемые психологами методы подбора членов команды, основанные на совместимости, часто не применимы (В. Авдеев). При создании рабочих или проектных групп отсеивание тех, кто не отвечает условию совместимости, невозможно при формировании команды в давно сложившемся коллективе высококвалифицированных руководителей подразделений. Отобрав с помощью специальных тестов психологически совместимых людей, получаем команду лично преданных руководителю и довольных друг другом сотрудников, не способных к решению производственных задач.

Необходимо критически относиться и ко многим рекомендациям западных специалистов. Так, следуя советам американского ученого Дж.С. Максвелла, менеджер, создавая "команду своей мечты", должен отыскивать и окружать себя сильными лидерами, поддерживать в них дух состязательности, развивать "инстинкт победителя". Исследования показали, что попытка следовать рекомендациям Дж.С. Максвелла и формировать команду только из лидеров обречена на неудачу. Лидеры, объединенные в одну группу, не смогли продуктивно работать друг с другом, поскольку каждый из них хотел максимально влиять на всех членов группы и, несмотря ни на что, отстаивать свое видение проблемы. Это повышает вероятность возникновения внутригрупповых конфликтов, которые неизбежны при столкновении различных лидерских стилей руководства организационным поведением. По мере профессионального роста каждый лидер становится все более самостоятельным, работа в команде в качестве рядового сотрудника не может давать ему внутреннего удовлетворения, и он стремится покинуть ее ради свободы действий. Поэтому коллектив с несколькими деловыми лидерами быстро распадается на

"ядра", соперничество лидеров уничтожает командный дух, и руководителю организации приходится тратить время и силы на улаживание конфликтов между лидерами и их последователями, враждующими друг с другом.

Подтверждаются предостережения Питера М. Сенге о вреде группового единомыслия при формировании команды по типу "лидер – последователи". Единственному руководителю-лидеру гораздо легче добиться высокой групповой сплоченности, у сотрудников такого коллектива меньше проблем в общении (меньше недопонимания, напряженности, враждебности, недоверия), а стабильная обстановка способствует повышению производительности труда и качества принимаемых решений. Однако преобладание взаимодействий с положительной эмоциональной окраской приводит к сходству позиций участников группы по самым разным вопросам или по отношению к кому-либо. Групповое единомыслие поощряет их скрывать свои взгляды, чтобы не нарушать достигнутую гармонию, поскольку они считают, что их несогласие может подорвать чувство принадлежности к группе и подобных ситуаций следует избегать. В такой атмосфере у членов команды существует одна задача – держаться общей линии в обсуждении, даже если кто-то из них не разделяет данной точки зрения. В результате коллектив вынужден принимать посредственное решение, не задевающее ничьих интересов.

В любом коллективе организации для сохранения внутреннего состояния должны действовать две силы: групповой интеграции и групповой дифференциации. Законы групповой интеграции выражаются в сплоченности, единстве и идентификации.

Характеристикой управленческой команды является сплоченность участников. Сплоченность – уровень вовлечения людей в работу и уровень совместности в выполнении этой работы. Иногда сплоченность понимается как дружба между членами производственной группы (между людьми), однако первичным в определении сплоченности является объединение вокруг организационных целей. В управленческой команде присутствует сплоченность между участниками не только эмоциональная, но прежде всего содержательная. В качестве содержательного наполнения сплоченности участников управленческой команды представлено понятие «ценностно-ориентационного единства».

Наличие в группе ценностно-ориентационного единства первично для формирования и развития управленческой команды. Вторичным является эмоциональное принятие друг друга в команде (эмоциональная сплоченность).

Действия управленческой команды, ее стиль и ценностные ориентации напрямую влияют на развитие культуры организации в целом. Роль управленческой команды в развитии организации состоит в том, что команда является носителем желаемой организационной культуры, поддерживает выработанную стратегию развития компании.

Ценностно-ориентационное единство – это уровень схожести взглядов, мнений и оценок членов группы. Укрепление ценностного сходства является сложной задачей, так как ценности людей устойчивы, формируются еще в детстве. Поэтому данная работа, как правило, продолжительна и не всегда дает результаты.

Идентификация членов команды проявляется в отождествлении себя с группой или личных целей с целями группы и организации, в эмоциональном приобщении к общему делу. Поддержание идентификации на уровне необходимо, для этого важно осуществлять целеполагание и продумывать систему мотивирования работников, давать оценку их труда. Это позволит работникам осознавать место в коллективе на пути в достижении цели. Если руководитель организации или подразделения не организует работы по созданию идентичности со всей организацией, работа превращается в рутину, эмоциональное отношение падает, ибо отсутствуют контрольные точки в достижении цели. Человек не чувствует свой вклад в общее дело, теряет базовые цели.

Законы групповой дифференциации проявляются в различном статусе членов группы, в выполнении ими различных ролей,

в избирательности отношений людей друг к другу и стремлении отстаивать свое мнение и показать себя в группе.

Статус определяется положением, местом человека в групповой иерархии. Он зависит от самого работающего, от особенностей организационной структуры, принятых норм и установок по отношению к данной должности в конкретной организации. Так, позиция секретаря компании характеризуется различным статусом в разных организациях – от ничего не значащей должности до теневого управления компаний.

Роль описывается набором функций, которые выполняет человек в организации. Все варианты взаимодействия в рабочих группах можно свести к трем основным: сотрудничество, соперничество, конфликт.

Деятельность каждого члена производственной группы зависит от организационных установок. Они зависят, с одной стороны, от того, в какую более общую систему деятельности включена группа, а с другой – от методологической ориентации руководителя. Руководитель, наряду с явными, декларируемыми целями, может преследовать свои, скрытые цели, осознаваемые им в разной степени. Наличие скрытых целей может принести членам производственной группы вред, поэтому перед руководителем стоит задача понимания самого себя, осознания своих личностных особенностей, потребностей и проблем, с тем чтобы минимизировать их влияние на групповой процесс или же использовать их в качестве союзников.

В результате взаимодействия в группе формируются нормы, определяющие, что в рамках группы допустимо, а что нет. Таким образом, нормы выступают в качестве регулятора поведения участников и задают правила взаимодействия. В группах с четко определенными целями нормы задает руководитель, собственник, управленческая группа.

Особый уровень группового развития – команда как организационная форма коллективного управления – основан на делегировании полномочий. Команда как управленческая структура существует в четко очерченных форматах. Участники управленческой группы могут быть результативны тогда, когда способны анализировать исходящую информацию разного рода (когнитивную, эмоциональную, социальную), транслировать свои позиции

другим членам. Поэтому размер управленческой команды традиционный для 5 – 7 человек в оперативной команде или 15 – 20 человек, работающих в подгруппах по 7 человек. Члены команды разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны изменить функционально-ролевую соотнесенность (исполнять внутригрупповые роли).

Группа становится командой, когда она подотчетна как команда. Это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов – обязательства и доверия.

Процесс образования команды – процесс образования ее внутреннего культурного контекста, ее субкультуры.

Большое влияние оказывают особенности стиля взаимодействия лидера с другими членами команды.

Организационная культура предприятия, созданная в течение длительного времени, видоизменяется в субкультуре управленческой команды. Достаточно часто она обобщенно повторяется, являясь прямым транслятором норм и ценностей. В иных случаях субкультура дополняет общую культуру организации, в других может быть инновационной по отношению к ней. Описание особенностей управленческой команды может быть сделано в характерных чертах ее субкультуры. В частности, Т.Ю. Базаров и П.В. Малиновский выделяют основные формы внутрикомандного культурного контекста управленческих команд:

1) комбинат,
2) клика,
3) кружок,
4) команда.

Комбинат характеризуется подчинением сильному лидеру, командиру. Основа для подчинения – страх лишиться места в группе. Групповые ценности в такой субкультуре выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера. Внешние границы и внутреннее строение жестко.

В клике лидер – человек, которому верят и идут за ним. Руководящее звено служит укреплению харизмы лидера. Отсутствие строгой регламентации деятельности характеризуется отсут-

ствием жесткой структуры. Менеджмент строится на основе внутренней конкуренции в организации. Индивидуальные интересы выше групповых, члены группы реализуют свои собственные интересы, которые обычно совпадают с целями предприятия, а конкурентность стимулирует активность членов группы. В силу этого организационная система нестабильна, способна распадаться на мелкие. Ценности организации – креативность, энергичность в постановке целей и разработке проектов, готовность к инновациям.

Кружок как форма управленческой команды описывается строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри групп, высокой степенью формализации и стандартизации. Источник влияния – статус руководителя или члена команды. Ведущие ценности – синхронность, параллельность, предвидение, чувство вовлеченности и идентификация себя с организацией. Такой тип отношений создает чувство защищенности у сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации. Главная задача лидера – наставничество, организация коммуникации. Эффективность зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

Собственно команда как управленческая структура характеризуется открытым обсуждением проблем, хорошей циркуляцией информации, взаимозависимостью. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Эффективность определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели со стратегическими целями организации. Характеристиками управленческой команды являются профессионализм сотрудников, сложность внешнего контроля и независимость. Для команды важна гибкость руководства и уверенность членов команды в себе. Управленческое влияние руководителя основано на профессионализме и компетентности, а не на статусе и положении.

Командный способ выполнения работ оправдан возникновением новых явлений, построенных на повышении эффективности от совместной работы. Но и у членов группы, команды есть потребности и готовность находиться в группе и испытывать ее влияние. Конечно, ситуации могут быть различными, и некоторые виды деятельности не предполагают группового слаженного

выполнения. Применяя подход А. Маслоу, можно описать ряд потребностей, которые могут двигать человеком, включенным в совместную деятельность с коллегами по достижению организационной цели.

Физиологические потребности не являются ведущими в выполнении командной работы, однако в результате труда член команды может получить более высокие результаты и избежать усталости.

Потребность в безопасности является одной из базовых при выполнении командных задач. Участие в группе дает человеку чувство защищенности. Командная работа позволяет иметь стабильность в результатах, групповое обсуждение способов работы и ее последствий дает надежность, минимизирует неоправданные риски. Все это влечет меньшую стрессовость в работе, снижает чувство страха в ситуации неопределенности, когда команда делает выбор цели и способов ее достижения. В целом командная работа экономит индивидуальные ресурсы (время, финансы, эмоции и пр.) за счет специализации и распределения ролей.

Командный тип выполнения работы основан на потребности в социальной группе. Команда объединяет людей, которым совместное общение доставляет удовольствие. Желание дружбы, неформальных контактов, интерес к личности членов команды, участие в общественных мероприятиях – все эти потребности могут быть реализованы в командном типе работы. Команда означает партнерство и бригадный характер труда.

Потребности в признании и уважении могут быть удовлетворены в командной работе. Вхождение в управленческую команду строится на особой и уникальной компетентности ее участников, где реализуется принцип взаимодополнительности. Поэтому желание быть компетентными, способными, уверенными может быть удовлетворено в командной работе. Нематериальное стимулирование членов команды может иметь привычные формы – грамоты, почет, звания; использование этих традиционных методов применимо, несмотря на малый размер управленческой группы и тесные межличностные отношения.

Потребность самовыражения, реализуемая через самоутверждение, потребность в творчестве, открытость к восприятию себя и окружения, созидательность, независимость, безусловно, может

быть удовлетворена в командном типе выполнения организационных задач. Участников команды стимулирует свобода, возможность выразить и предложить необычно смелые идеи, нестандартные способы достижения целей, которые будут услышаны, оценены, поддержаны и реализованы.

Командообразование – острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие (в бизнесе, политике, спорте, на госслужбе), но ее создание представляет сложный творческий процесс, требующий финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Основную роль в сплочении подчиненных в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива, и именно это, в конечном счете, является его главной задачей. Он должен помочь им выработать единую систему ценностей как фундаментальную основу организационной культуры, поставить вдохновляющие цели, воодушевить на получение выдающихся результатов, создав необходимые условия и обеспечив средствами достижения.

Процесс деятельности команды сопровождается инициативой и творческим подходом к решению задач. Д. МакГрегор описывает внутренние условия в команде. Командный способ управления характеризуется следующими чертами:

- нацеленность на конечный результат; понимание и принятие задач;
- инициатива и творческий подход к решению задач; заинтересованное обсуждение способов решения, активность;
- неформальность отношений, учет мнений;
- активность и включенность в процесс решения задач; решения основываются на согласии, а не на большинстве;
- конфликты и разногласия вокруг идей, а не личностей.

Функции командного решения проблем заключаются в достижении цели, реализации лидерства, предоставлении информации, оценке, коммуникации – умении слушать, снижении напряженности, доверительности.

Формирование управленческой команды предполагает процесс изменения и развития организационной культуры. Эти два процесса взаимосвязаны и происходят совместно. В основу механизмов изменений организационной культуры положены взгляды и результаты исследований К. Левина. Согласно его исследова-

ниям, управленческая команда проходит необходимые этапы «размораживания», «изменения» и «замораживания».

Для того чтобы члены управленческой группы искренне приняли командный подход к управлению, чтобы он стал частью корпоративной культуры, группе необходимо последовательно пройти все три этапа. Это реализуется за счет внутренних ресурсов организации и привлечения внешних консультантов.

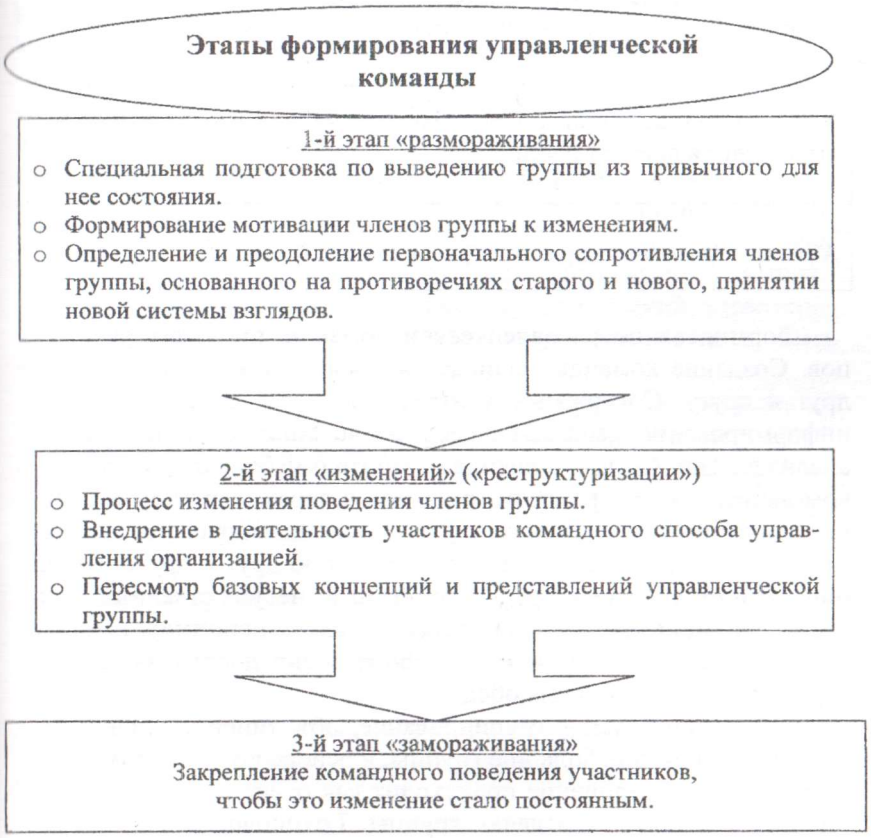
Согласованность ви́дения определяет стратегическую сторону командной работы, позволяет организовать общее информационное поле, задать правила командной работы, выработать единые для всех командные цели, согласованные с индивидуальными целями каждого члена управленческой команды, нивелировать противоречия между участниками (в том числе в системах ценностей).

Эффективный способ позиционирования и распределения ответственности участников определяет тактическую сторону командной работы, когда устанавливается оптимальное соотношение кадровых ресурсов и требований задач, организуется четкое и точное их выполнение, обеспечивается успех командной работы.

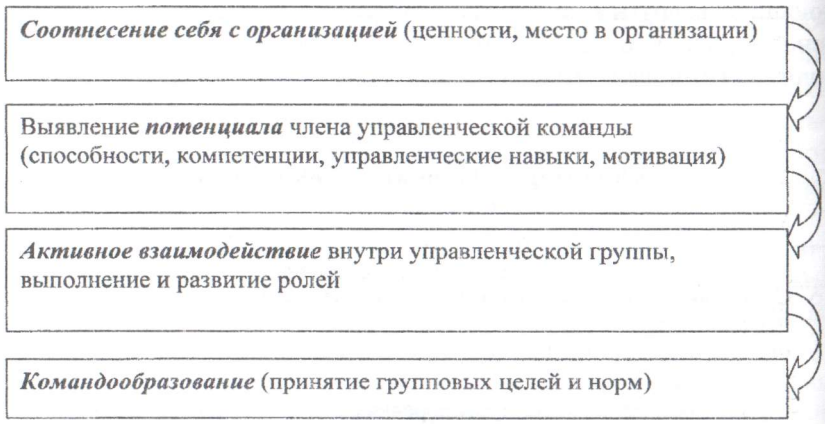
Формирование эффективной управленческой команды основано на создании условий адаптации к бизнес-среде и интегрированности во внутриорганизационные процессы. Внешний фокус активности будущей управленческой команды основан на видении организации, понимании ее приоритетов, построении образов ее будущего. Управленческая команда в силу того, что деятельность ее членов имеет специализацию, постоянно делает анализ внешней бизнес-среды, происходит постоянный анализ и мониторинг клиентов и конкурентов. Именно управленческая команда осознает и формулирует базовые организационные ценности. Там, где управление происходит специально организованной группой, организационное целеполагание обеспечивает управленческая команда.

Внутренний фокус активности управленческой команды сосредоточен на постоянном ее формировании и совершенствовании, пересмотре функционала ее членов, моделировании взаимодействий и формировании командных целей по отношению к ней самой и организации в целом.

Механизмы создания управленческой команды инициируются активностью ее членов по отношению к себе и другим членам. Член управленческой команды должен понимать свое место в организации, принимать ее ценности. Участие в командной работе основано на реальной способности приносить пользу и быть востребованным. Активность члена управленческой команды по отношению к другим ее членам выражается в выполнении собственной роли и ожидании точного и эффективного исполнения роли другими членами команды.



Формирование команд происходит на нескольких уровнях. Один уровень – содержательный, управление трудными проблемами, во имя которых создается команда. Второй уровень – социальный, суть которого – отработка ролей, функций, направленность на миссию. Третий уровень – коммуникативный, состоящий в построении внутри- и межкомандных взаимоотношений.



Формирование управленческой команды проходит ряд этапов. Создание команды начинается с адаптации членов группы друг к другу. Содержание контактов имеет в основе взаимное информирование, рассказы о себе, объяснение своих действий и анализ задачи. Формы общения – работа с небольшим количеством людей, чаще стремление работать в парах, характерна диадность и осторожность в контактах. Эмоциональная составляющая отношений характеризуется неуверенностью друг в друге. Принцип парного объединения – формальные, несущественные признаки, принцип «территориальной» близости, например, рабочие места оказались рядом или их работа носит последовательный характер, совпадает время обеда.

Следующий этап – группирование, объединение членов будущей команды в небольшие группы, в основе которых симпатии и интересы. Объединение происходит как ответ на совпадение в личной мотивации и задачах группы. Групповое самосознание

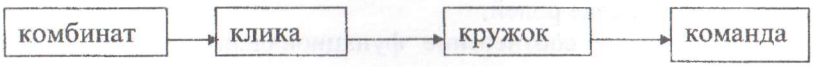
имеет место на уровне подгрупп. Объединение членов команды осуществляется вокруг лидера.

Приобретенный опыт совместной работы, успехи и достижения кооперируют людей, возникает желание работать над решением задачи. Общение характеризуется открытостью и конструктивностью, возникает групповая солидарность и сплоченность. Чувство «мы», выделение характеристик, отличающих рабочую группу от остальных объединений, создает условия для формирования организационного единства. Длительные контакты, приобретенный опыт общения, элементы «общей судьбы», события формируют выраженные психологические связи. Уровень развития группы может быть классифицирован как кружок или комбинат.

Опыт эмоциональных и деловых контактов, соотнесение способов работы с полученными производственными результатами влияет на создание норм деятельности. Вырабатываются принципы группового взаимодействия. Уровень развития команды характеризуется эмоциональной активностью. Особенностью данного уровня является некоторая обособленность от других групп или организаций. Направленность на собственные, внутрикомандные события снижает внешний локус отношений, характеризуется отсутствием интергрупповой активности. Может быть замкнутость на себе, эгоизм.

Стадия функционирования, активного принятия управленческих решений характеризуется полноценной командной работой с функционально-ролевой соотнесенностью. Командная работа имеет разнообразие стилей и подходов к решению задач. Эффективность – суть и цель работы полноценной управленческой команды.

Развитие внутрикомандных отношений может строиться по следующей логике: освобождение от зависимости членов команды друг от друга в сторону большей свободы самореализации.



В основе командного лежит подход в эффективному функционированию управленческой команды, если ее члены понима-

ют, принимают и выполняют роли. Ролевая модель М. Белбина позволяет учесть индивидуальные особенности человека – члена команды. С другой стороны, организация имеет возможность предоставить человеку рабочее место, максимально соответствующее особенностям специалиста.

Исполнение роли может сопровождаться ее сменой из-за того, что удобная, адекватная функция занята. Человеку приходится выполнять такую роль, которая соотносится с его возможностями. Сильная роль для члена команды та, которая ценится окружающими. Выполнение слабой вызывает напряжение у ее исполнителя и неудовлетворенность у других членов команды. Каждая роль, взятая безотносительно от других ролей, имеет позитивные признаки и в то же время слабости. Поэтому исполнение ролей в команде носит характер дополнительности, а не дублирования.

Командные роли: «лидер-координатор», «практик-реализатор», «генератор идей», «объективный критик, оценщик, аналитик», «организатор или начальник штаба», «снабженец, исследователь ресурсов», «душа коллектива, член команды», «отделочник или контролер», «специалист».

Командные роли можно сгруппировать в три подгруппы. Это объединение помогает понимать взаимодополнительность ролей и возможность компенсации ролей, если в реальных производственных условиях окажется, что в группе какая-то роль отсутствует.

Командные роли выполняют адаптивные и интегративные функции. Это происходит по причине разной направленности активности членов команды.

Вопрос эффективности действий управленческой команды решается за счет следующих факторов:

1) позиции официального руководителя занимает человек, в профиле у которого характеристики координатора;

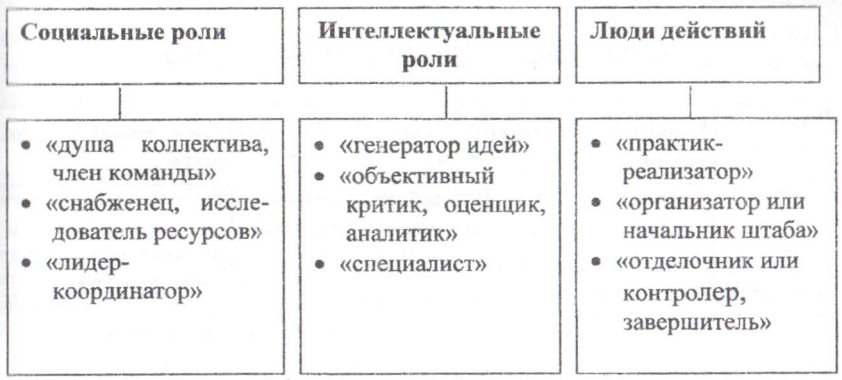
2) важно, чтобы в команде был один сильный генератор идей;

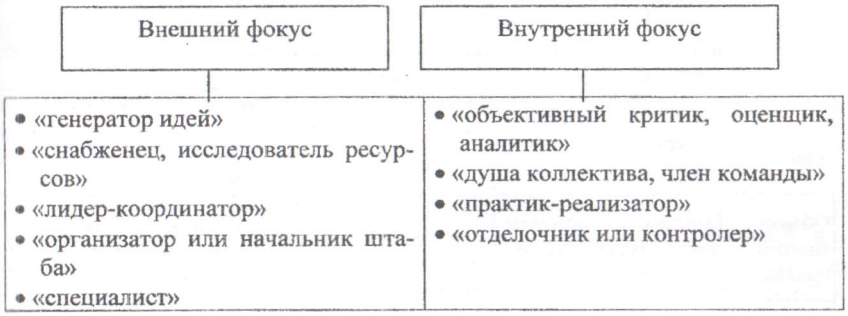
3) на высокий уровень результативности влияет наличие двух интеллектуальных ролей;

4) многообразие ролей;

5) взвешенное соотнесение функциональных и командных ролей;

6) способность корректировать роли.





Эффективность управленческих команд определяется результативностью, нацеленностью на конечный результат. Эффективная команда может состоять из самых разных личностей, а групповая сплоченность и взаимопонимание достигаются активными методами обучения, включая ролевые игры, индивидуальное управленческое консультирование и длительные социально-психологические тренинги.

Описание командных ролей

Условное название роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Лидер-координатор	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности
Реализатор	Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен	Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение
Генератор идей	Индивидуалистичен, с серьезным складом ума	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность	Склонность витать в облаках, невнимание к практическим делам и протоколу
Объективный критик	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других
Организатор или начальник штаба	Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
Снабженец	Склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность
Душа группы	Мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Нерешительность в критические моменты
Отделочник или контролер	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег

Обязательное условие формирования сплоченной команды – наличие у самого руководителя лидерских качеств и организаторских способностей, а также его полноценное участие во всех тренингах компетентного делового общения наравне с остальными членами команды.

С появлением командного духа, усвоением корпоративной культуры, ценностных ориентаций и эталонов поведения формирование команды не заканчивается. Поэтому необходимо создать систему мониторинга межличностных отношений и психологической коррекции конфликтов и срывов, возможных в процессах организационного развития.

Вопросы для самопроверки

1. При каких условиях в организации возникает потребность в управленческой команде?
2. Что такое управленческая команда?
3. Назовите формы внутрикомандного культурного контекста управленческих команд.
4. Опишите этапы формирования команды.
5. Опишите группы внутрикомандных ролей.
6. Какие индивидуальные потребности удовлетворяются в команде?

Задания

1. Цель – изучение этапов формирования команды.
2. Методическая основа – самопроверка знаний.
3. Ответьте на предлагаемые вопросы.

1. Какой этап развития команды заключает в себе следующее:

– новые возможности для конструктивной критики,
– принятие своей принадлежности к команде,
– облегчение от того, что кажется, что все можно преодолеть.

2. Какой этап развития команды заключает в себе следующее:

– у членов команды возникает осознание личностных и групповых процессов, они начинают лучше понимать сильные и слабые стороны каждого,
– удовлетворение от прогресса в команде.

3. Какой этап развития команды заключает в себе следующее:

– возбуждение, предвкушение и оптимизм,

– первая пробная преданность команде,

– тревога от предстоящей работы.

4. Какой этап развития команды заключает в себе следующее:

– сопротивление задаче,

– резкие колебания в отношениях.

Литература

1. Агеев, В.С. Психология межгрупповых отношений / В.С. Агеев. – М., 1983.

2. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде / Т.П. Галкина. – М., 2004.

3. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб., 2001.

4. Донцов, А.И. Группа – коллектив – команда. Модели группового развития / А.И. Донцов, Е.М. Дубовская, Ю.М. Жуков // Социальная психология в современном мире: учеб. пособие для вузов / под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. – М., 2002.

5. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб., 2002.

6. Паркер, Г. Формирование команды: сборник упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп. – СПб., 2002.

7. Петровский, А.В. Личность. Деятельность. Коллектив / А.В. Петровский. – М., 1982.

8. Филонович, С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 / С.Р. Филонович. – М., 1999.

Глава 7
Развитие организации, изменение и формирование организационной культуры

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.

Теории организационного развития (теория мотивации Г. Герцберга, командное развитие, модель эффективной организации Т. Питерса и Р. Ватермана, теория самообучающейся организации П. Сенге) созданы в условиях стабильной экономики и недостаточно соотносятся с особенностями современной экономики России, ее культурными традициями и установками на профессиональную деятельность.

Поиски построения эффективной организации, адекватной современным меняющимся условиям, приводят к выделению организационной культуры предприятия как объекта управленческой деятельности. Организационно-культурный подход к развитию организации (Т.Ю. Базаров, А.В. Карпов, У. Френч, С. Белл) 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 но-

вым 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, сформированная для постановки задач организационного развития и реализующая стратегию развития, создает стандарты нового организационного поведения, которое выводится на уровень правил и регламентаций. На уровне «организация» изменение основывается на изменении и развитии организационной культуры. Взаимовлияние процессов профессионализации, командообразования и изменения организационной культуры является основанием механизмов организационного развития (Е.А. Аксенова).

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. В основу механизмов изменений в организации положены взгляды К. Левина. Этот процесс является сложным и трудоёмким, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей (Э. Шейн).

Организация проходит необходимые этапы разблокирования, изменения и заблокирования. Организационное изменение – это действие, в процессе которого происходят различные преобразования, оно влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной общей психологии.

"Размораживание" (unfreezing) (термин К. Левина), или образование мотивации к изменению, основывается на противоречиях между старым и новым. 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.

"Реструктурирование", основанное на пересмотре базовых концепций, представляет собой процесс изменения поведения, основанного на когнитивном пересмотре представлений. Главная проблема второго этапа заключается 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 постоянным самообучением 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 и чтобы оно стало частью культуры организации. Последним этапом программы по осуществлению изменения является этап оценки.

Организационные процессы выступают как совокупность трех типов переменных: каузальных (причинных), промежуточных и результирующих. Особая роль принадлежит каузальным переменным, так как они влияют на все остальные. К каузальным переменным относятся факторы, которые реально оказывает влияние на менеджмент организации; изменение каузальных переменных влечет изменение промежуточных переменных – установок, мотивации, квалификации сотрудников, внутригрупповых отношений. *Изменение социально-психологических характеристик* приводит к изменению результирующих переменных, целей, которые преследуют менеджеры – экономических показателей деятельности организации.

Основные переменные подхода к организационному развитию (по Лайкерту)

Безусловно, организационное развитие не самоцель, и ценность изменений не в них самих, а в последствиях, ожиданиях и результатах, на которые направлена активность менеджмента. Менеджер, ищущий способы повышения эффективности организации, стремится к результатам, которые можно зафиксировать, оценить и описать на языке затрат, издержек и прибыли. Однако 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 могут и должны быть управляемыми. Усиление влияния факторов на организационные изменения зависит от целей, поставленных руководителем организации, ви́дения 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: то, что и как делают руководители предприятия, находится в сфере внимания персонала, и организационное поведение регулируется, прежде всего, поведением руководства. Особенности реализации управленческих функций дают персоналу образцы организационного поведения.

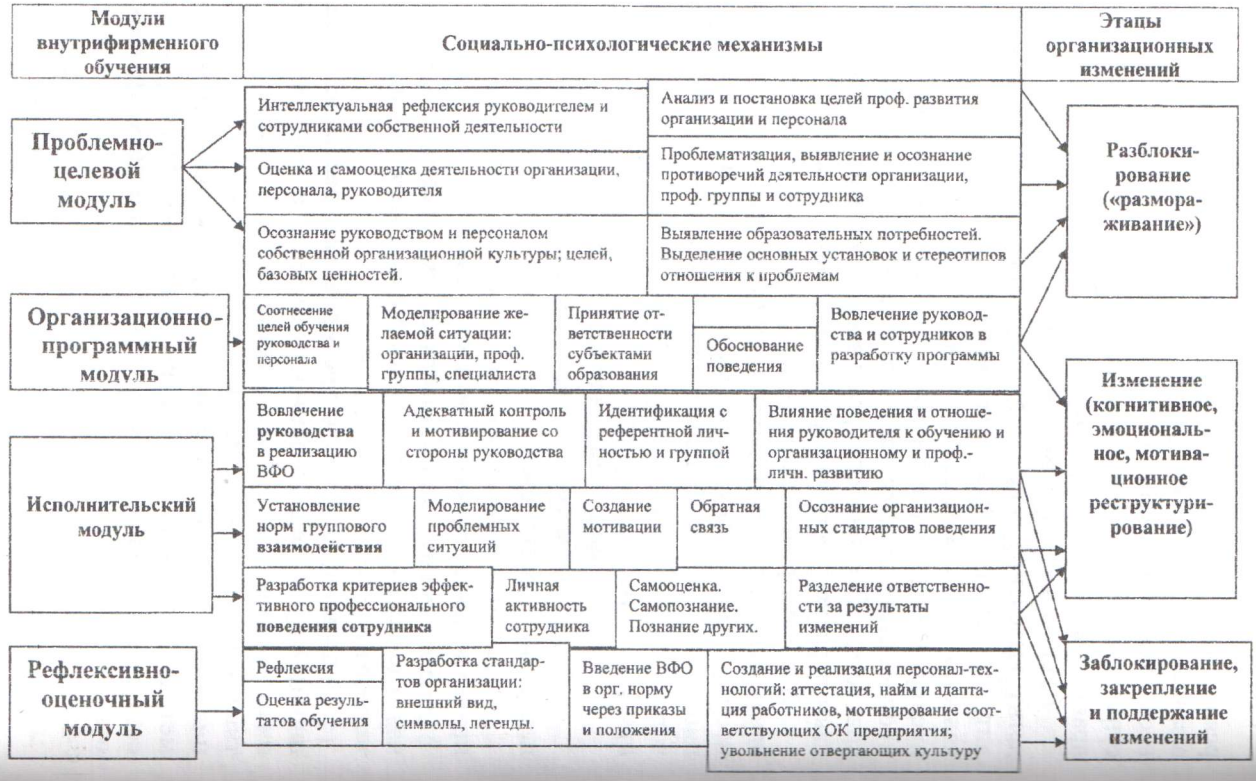
Исследуя роль лидера организации, можно выделить *характеристики*, которые позволяют ему быть носителем норм и ценностей, строить саму организацию и поддерживать ее организационную культуру. Используя разработки акмеологии, можно говорить об *аутопсихологической компетентности личности руководителя (А.А. Деркач)*.

К таким личностным качествам относят:

- блок мировоззренческих установок (смысложизненные и ценностные ориентации);
- блок личностных качеств (адекватная самооценка, самопринятие, высокая мотивация достижений);
- блок социально-психологических качеств (коммуникативная и социально-перцептивная компетентность, социальный интеллект).

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, трансакциях, отношениях.

Модель организационных изменений на основе формирования организационной культуры при внутрифирменном обучении (ВФО) на предприятии



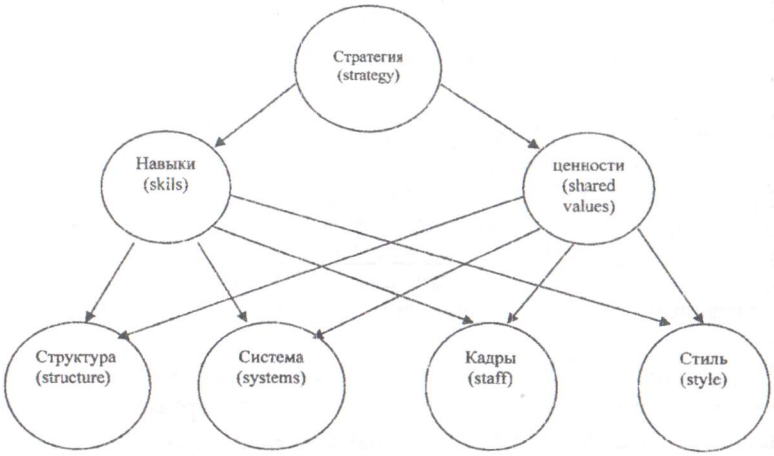
Два подхода к формированию лидерами организационной культуры

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

Среди каузальных переменных особое место занимает *обучение внутри организации*. Оно 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 и качества товаров и услуг, и процессов производства и обслуживания, и стратегии и технологии, и, прежде всего, психологии работающих в организации.

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, а как задачи формулируются руководителями предприятия. Именно цель организационного изменения (ответ на вопрос, чего хотят достичь собственники и руководители предприятия) определяет направления активности деятельности организации – внутрь организации или вне ее. Любая организация существует и развивается в постоянном взаимодействии с окружающим её 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.

Использование модели развития организации Мак-Кинси «7S» позволяет системно представить изменения, включенность всех элементов организации.



Модель «7S» показывает, какие системные элементы затрагивает разработка и реализация изменений на предприятии. Из-

менение только тогда достигает результатов, когда оно затрагивает все элементы системы организации.

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. Наше исследование показало, что в начале пути организационных изменений демонстрируется низкая дифференцированность выделяемых категорий: «цели организации», «ценности организации», «нормы организации» (работники предприятий отмечают одновременно практически все пункты анкеты). 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, формулированию 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 формируют и поддерживают заданные навыки, соотнесение и развитие системы ценностей или уравновешенное формирование обоих элементов системы.

Совместно разделяемые ценности как важнейший элемент системы организации представляют собой сложную иерархию базовых ценностей организации, которые проявляются в системе ее деятельности. Три генеральные ценности, которые взаимосвязаны между собой (управляемость, клиентность и инновационность), влияют на приоритеты, определяя и методы, и содержание. *Управляемость* как ценность нашла свое проявление в согласованности целей и действий относительно исполнения. Постановка задач развития организации в целом и персонала согласуется с видением руководителем 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), изменении 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.

Структура как элемент системы организации представляет собой совокупность управленческих единиц, между которыми установлена взаимосвязь, призванная обеспечить реализацию разных видов и форм различных 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, нормативно-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.

Руководитель как субъект управленческой деятельности определяет цели и задачи организационных изменений и имеет характеристики:

- заказчик создания организационных изменений;
- потребитель результатов;
- нормообразующий характер деятельности;
- потребность в профессионально-личностном развитии;
- создатель организационной культуры;
- агент изменений;
- зависимость от других субъектов деятельности;
- носитель властной детерминанты (руководство как организационная норма).

Персонал, конкретный работник как субъект деятельности имеет характеристики:

- потребитель результатов организационных изменений;
- носитель организационной культуры;
- зависимость от других субъектов системы деятельности;
- потребность в профессионально-личностном развитии;
- носитель исполнительной детерминанты (исполнительство как организационная норма).

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 должно строиться 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, а 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 влияют на его отношение к мероприятиям, связанным с изменением, снижая активность, 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. Недоучет каждого элемента делает систему недостаточно инновационной, управляемой и не достигает целей, в основе которых лежат потребности организации-клиента в развитии организации, достижении конкурентоспособности.

Вопросы для самопроверки

1. В чем суть каузальных переменных в организационном изменении?

2. Объясните специфику организационно-культурного подхода к развитию организации.

3. Объясните модель организационных изменений на основе формирования организационной культуры при внутрифирменном обучении на предприятии.

Задания

1. Выполните задание «Описание проблемно-ориентированной стратегии развития организации», применяя адаптированную методику из книги «Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности» / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.С. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С. 363 – 367.

1.1. Цель: ознакомление с технологией оценки проблем, ограничивающих организационное развитие.

1.2. Предложите нескольким менеджерам организации заполнить ***анкету***:

1. Сформулируйте несколько проблем, которые, по вашему мнению, ограничивают вашу личную активность в профессиональной деятельности:

_____

_____

2. Укажите наиболее важные проблемы, которые ограничивают эффективность деятельности вашего коллектива (отдела, службы):

_____

_____

3. Укажите наиболее важные проблемы, которые ограничивают эффективность деятельности организации в целом:

_____

_____

1.3. Заполните таблицу:

	Фамилии участников опроса			
Личная работа				
Критерии				
Работа отдела				
Критерии				
Организация в целом				
Критерии				

1.4. Экспертиза выделенных проблем – оценка по 10-балльной системе выделенных проблем. Привлечение экспертов из числа наиболее авторитетных специалистов организации.

1.5. Экспертиза по основаниям:

а) причинно-следственные связи;

б) частота встречаемости в списке, %;

в) ранжирование по убыванию.

1.6. Проблемы, наиболее часто встречавшиеся в исследовании, станут первоочередными для принятия управленческих решений.

Литература

1. Акмеология: учебник / под общ. ред. А.А. Деркача. – М., 2002.

2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб., 1999.

3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – М., 1996.

4. Бишоп, С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тэйлор. – СПб., 2002.

5. Деркач, А.А. Методология акмеологии / А.А. Деркач, Г.С. Михайлов // Психологический журнал. – 1999. – Т. 19, № 4. – С. 56 – 65.

6. Деркач, А.А. Развитие аутопсихологической компетентности государственных служащих / А.А. Деркач, Л.А. Степнова. – М., 2003.

7. Иванов, М.А. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. – М., 2004.

8. Лапин, Н.И. "Социальные инновации" – новое направление в организационной психологии на Западе / Н.И. Лапин, А.И. Пригожин // Психологический журнал. – 1982. – Т. 3, № 5. – С. 159 - 165.

9. Моргунов, Е.Б. Психологизация организаций: адаптивность, обучаемость, креативность… Что на очереди? / Е.Б. Моргунов // Управление персоналом. – 2001. – № 4. – С. 50 – 54.

10. Обучающиеся организации: развитие лидерства // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 1. – С. 112 – 115.

11. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.С. Снеткова. – СПб., 2001.

12. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М., 2003.

13. Сазанова, Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление / Е.Г. Сазанова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2003. – № 7. – С. 6 – 17.

14. Стюарт, Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб., 2001.

15. Чикер, В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер. – СПб., 2003.

Заключение

Управление деятельностью предприятия ставит многие вопросы, рассмотрение которых связано с анализом феноменов и явлений, основанных на психологических знаниях. Экономическая деятельность предприятия и реализация бизнес-процессов остаются неясными, если в анализ и управление не включены психологические аспекты.

Современный менеджмент нуждается в психологическом сопровождении, обеспечении бизнес-процессов пониманием их с психологической стороны. Важно включение в рассмотрение вопросов эффективности не только финансовой и юридической поддержки, но и анализа человеческих ресурсов. Предприятие, нацеленное на конкурентоспособность, обращается к человеческому ресурсу как к стратегическому ресурсу, способному накапливаться и влиять на остальные ресурсы. Эффективность менеджмента зависит от того, какой ресурс предприятия заложен как основной. Обращение к человеку, работающему в организации как к элементу ценностей организации, влияет на капитализацию предприятия в целом. Руководитель имеет видение будущего своего предприятия, и от того, какое место он отдает людям, в ней работающим, зависит технология сопровождения, методы поддержки организации.

Эффективность менеджмента обусловлена тем, какие приоритеты выстроил руководитель, как сумел соотнести цели разного уровня. Значит, вопросы целей и ценностей являются главными в решении управленческих задач. Отношение к персоналу как к инструменту решения организационных задач не просто устарело с исторической точки зрения, а не отвечает сути деятельности организации как системного организма. Человеческий ресурс включен в деятельность предприятия как его составная часть наряду с производственным и организационным ресурсами.

Работающий в организации человек является и объектом и субъектом управления. Исполнение и постановка задач функционирования организации и ее развития, обмен ценностями между

работающими людьми вносят дополнительные сложности в изучение менеджмента современной организации. Происходит переплетение целей, способов их достижения, формируются разные отношения к явлениям внутри организации и к событиям вне ее. Психолог в организации может быть консультантом менеджера в постановке и решении сложных управленческих задач.

Оглавление

Введение 3

Глава 1. Организационная культура предприятия, виды и особенности 10

Глава 2. Лояльность персонала к организации 29

Глава 3. Социально-психологический климат в организации 44

Глава 4. Психологические особенности реализации функций управления 53

Глава 5. Стиль руководства и эффективность управления ... 64

Глава 6. Управленческая команда 78

Глава 7. Развитие организации, изменение и формирование организационной культуры 97

Заключение 112

Учебное издание

Дубиненкова Елена Николаевна

Психологические основы менеджмента

Учебное пособие

Редактор, корректор В.Н. Чулкова
Компьютерная верстка И.Н. Ивановой

Подписано в печать 4.06.2007. Формат 60x84/16. Бумага тип.
Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 5,12. Тираж 100 экз. Заказ 366.

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет
150000 Ярославль, ул. Советская, 14

Отпечатано
ООО «Ремдер» ЛР ИД № 06151 от 26.10.2001.
г. Ярославль, пр. Октября, 94, оф. 37
тел. (4852) 73-35-03, 58-03-48, факс 58-03-49.