

МВД России
Санкт-Петербургский университет

А.С. Душкин

ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2021

УДК 159.9
ББК 88.4я73
Д 86

Душкин А. С.

Д 86 Психология кадрового менеджмента: учебное пособие. —
Санкт-Петербург: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2021. — 260 с.

ISBN 978-5-91837-479-5

Учебное пособие соответствует рабочей программе учебной дисциплины «Психология кадрового менеджмента».

В учебном пособии представлено систематическое изложение основ психологии кадрового менеджмента. Большое внимание уделяется профессиональной адаптации и мотивации сотрудников организации, организационной культуре. Представлена система оценки и аттестации персонала (личного состава). Раскрываются особенности планирования профессиональной карьеры в организации.

Предназначено для курсантов и слушателей образовательных организаций МВД России, обучающихся по специальности 37.05.02 Психология служебной деятельности.

УДК 159.9
ББК 88.4я73

Рецензенты:

Таганова А. А., кандидат психологических наук, доцент
(Краснодарский университет МВД России);

Никитская Е. А., кандидат педагогических наук, доцент
(Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя)

ISBN 978-5-91837-479-5

© Санкт-Петербургский университет
МВД России, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Тема 1. Психология кадрового менеджмента в системе психологического знания	7
1.1. Понятие, предмет и задачи психологии кадрового менеджмента	7
1.2. История возникновения и развития психологии кадрового менеджмента.....	13
1.3. Методы психологии кадрового менеджмента.....	25
Тема 2. Формирование кадрового состава организации	38
2.1. Управление кадрами в организации.....	38
2.2. Кадровое планирование.....	47
2.3. Особенности профессионального психологического отбора в организации.....	55
2.4. Кадровые функции руководителя организации.....	61
Тема 3. Психология руководства, власти и лидерства в организации.....	66
3.1. Понятие о руководстве и лидерстве	66
3.2. Психологическая структура личности руководителя: основные подходы к изучению.....	73
3.3. Управленческая деятельность руководителя и его социально-психологическая компетентность.....	79
3.4. Стили руководства в системах управления.....	84
Тема 4. Личность в организации.....	92
4.1. Лояльность и преданность персонала организации	92
4.2. Модели организационного поведения сотрудников	102
Тема. 5 Профессиональная адаптация сотрудников в организации	114
5.1. Психологические подходы к понятию и сущности адаптации в организации.....	114
5.2. Управление профессиональной адаптацией сотрудников.....	122
Тема 6. Мотивация сотрудников организации	134
6.1. Проблемы мотивации в организации	134
6.2. Содержательные теории мотивации	144
6.3. Процессуальные теории мотивации.....	157
Тема 7. Организационная культура	168
7.1. Понятие организационной культуры и ее особенности.....	168
7.2. Классификация и основные типы организационной культуры.....	178
7.3. Формирование и развитие организационной культуры.....	184

Тема 8. Оценка и аттестация сотрудников организации	191
8.1. Понятие оценки персонала и ее особенности	191
8.2. Психологическое изучение личности сотрудников организации при аттестации	206
Тема 9. Психология принятия управленческих решений	213
9.1. Сущность управленческих решений	213
9.2. Типология управленческих решений	219
9.3. Индивидуальные стили принятия управленческих решений	226
9.4. Методы повышения эффективности управленческих решений	229
Тема 10. Профессиональная карьера в организации	235
10.1. Определение понятия карьеры	235
10.2. Разновидности карьер	240
10.3. Этапы и развитие профессиональной карьеры	248
Заключение.....	257
Список рекомендуемой литературы.....	258

ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе психологическая наука уже достаточно глубоко проникла во все сферы человеческой деятельности. Данные психологии используются в решении многих проблем, в том числе при совершенствовании работы с кадрами.

Современные концепции управления самым непосредственным образом связаны с повышением роли человеческого фактора, с активизацией кадровой политики. Особую значимость приобретают вопросы управления кадрами, которые представляют собой человеческий фактор развития организации (подразделения), а поскольку последний обусловлен физиологическими, психологическими и социально-психологическими свойствами человека, проблемы его мобилизации и развития следует решать в русле соответствующих наук. Это предъявляет качественно новые требования к психологии как науке и, следовательно, к использованию результатов психологических исследований в практике кадрового менеджмента. В системе мер, направленных на повышение эффективности социально-экономических преобразований, важнейшая роль принадлежит эффективному использованию человеческих ресурсов. Поскольку «кадры» — это люди, то их индивидуальные, личностные качества относятся к факторам, определяющим уровень профессиональной подготовки, специализацию, отношение к работе, успехи в обучении и многое другое. Поэтому психология должна органично входить в структуру профессиональной деятельности сотрудников кадровых подразделений, руководителей всех рангов и направлений.

Стратегические направления в сфере управления и развития персонала (личного состава) определяются первыми лицами организации; ответственность за реализацию кадровой политики, формирование мотивированного и компетентного персонала несут специалисты кадровых подразделений и подразделений по работе с личным составом. Современные технологии управления развитием персонала должны опираться на достижения современной науки. Среди всех организационных дисциплин (теория организации, менеджмент организации, организационное поведение, организационная психология и др.) особая роль отводится психологии кадрового менеджмента, которая характеризует систему управляемых воздействий в сфере подготовки и развития кадров организации.

Психология кадрового менеджмента как практико-ориентированная учебная дисциплина аккумулирует и обобщает опыт ведущих зарубежных и российских организаций (кадровых служб, служб управления персоналом, центров оценки и аттестации персонала) по решению задач управляемого развития персонала.

Главное назначение данного учебного пособия — сформировать у обучающихся целостное, системное представление о психологии кадрового менеджмента, организационной культуре, особенностях адаптации и мотивации сотрудников в различных организациях (подразделениях).

Содержание дисциплины «Психология кадрового менеджмента» позволяет специалисту по управлению персоналом узнать и освоить технологии, обеспечивающие оценку компетентности сотрудников, профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, адаптацию и планирование карьеры персонала в организации, работу с кадровым резервом; овладеть умениями и навыками сопровождения инновационных процессов в организации.

Особое внимание в учебном пособии уделено таким важным аспектам работы с персоналом, как развитие мотивации и лояльности персонала; технологии развития организационной культуры и развитие персонала в процессе командной работы.

Автор ставил своей задачей такое изложение материала, которое соответствует современным подходам в психологии кадрового менеджмента, раскрывает понятия в их традиционном и инновационном понимании, ориентирует на решение практических задач в сфере работы с кадрами. Большинство тем рассматриваются так, как это принято в классической психологии менеджмента и организационной психологии. Вместе с тем многие темы дополнены содержанием, важным для обучения психологов органов внутренних дел.

ТЕМА 1

ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ЗНАНИЯ

1.1. Понятие, предмет и задачи психологии кадрового менеджмента.

1.2. История возникновения и развития психологии кадрового менеджмента.

1.3. Методы психологии кадрового менеджмента.

1.1. Понятие, предмет и задачи психологии кадрового менеджмента

Английский термин «*manadgement*» (от лат. *manus* — рука) не имеет аналога в русском языке, хотя часто его используют как синоним понятий «управление» и «научная организация труда».

Как социальное явление и сфера человеческой практики управление возникло задолго до того, как оно стало предметом научного исследования. Людям свойственны способность и потребность к совместной работе, а это требует координации их действий, согласования, кооперации, т. е. управления совместной деятельностью.

По закону существования сложных социальных систем для их структурирования, стабилизации всегда требуется большая энергия, усилия. Без них система стремится к распаду, хаосу, поскольку на нее действует множество внешних и внутренних разрушающих факторов. Такой силой в системе является управление.

Управление необходимо в тех системах, которые характеризуются большой сложностью и динамичностью. Управление сохраняет систему в среде, разрушающей эту систему. Это общие закономерности. Им подчиняется любая система — общество, социальные группы, профессиональные коллективы, отдельная личность. Личность — тоже сложная система, которой требуется либо внешний управитель (взрослый, командир, начальник), либо самоуправление. В целом система может быть неуправляемой, управляемой, самоуправляемой.

Упорядочивание и оптимизация процессов и состояний в сложных динамических системах есть управление. В последние годы все чаще и обучение, и воспитание понимают именно как управление в образовании. Появился термин «педагогический менеджмент». Менеджмент — это управление, основанное на научных, социально-психологических исследованиях, на определенных закономерностях.

По сути, от управления менеджмент отличается большей обратной связью в работе руководителя, больше учитывается самочувствие и настроение исполнителей в профессиональной деятельности. Именно поэтому менеджмент противопоставляется управлению как жестко организованному профессиональному взаимодействию. Хотя и в отечественной литературе научная организация труда руководителя, стиль управления всегда требовали именно ориентации на психологический климат коллектива, демократизации отношений.

Одной из особенностей исторического развития менеджмента является его последовательная психологизация. В конечном счете, это привело к появлению нового научного направления — психологии кадрового менеджмента. В настоящее время поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала являются одними из решающих факторов повышения эффективности деятельности любой организации.

Психология кадрового менеджмента — это наука и одновременно искусство эффективного управления людьми в условиях профессиональной деятельности. Она представляет собой систему принципов, методов и механизмов оптимального найма и отбора персонала, его подготовки и расстановки, мотивирования и рационального использования. Результатом применения этой системы в работе руководителей организации должно стать создание условий для более эффективной и качественной работы персонала в современных условиях.

Психология кадрового менеджмента — новая, относительно самостоятельная отрасль научного знания, имеющая выраженную научно-практическую направленность и развивающаяся на методологическом фундаменте теории управления и организации, общей и социальной психологии, а также некоторых прикладных областей психологической науки.

Особое место занимают междисциплинарные связи психологии кадрового менеджмента с науками, наиболее близкими по своей проблематике к задачам выявления закономерностей поведения человека в организационном контексте и определения условий эффективного развития организаций, в первую очередь, с теорией управления организацией (менеджментом).

Существует мнение, что психология кадрового менеджмента является составной частью науки управления (менеджмента) и вместе с тем самостоятельной отраслью психологического знания. Хотя наблюдается значительное совпадение проблемных областей, которые исследуются

в теории менеджмента и психологии кадрового менеджмента, цели, которые ставят перед собой эти две дисциплины, различны.

Психология кадрового менеджмента обращается к тому, как люди по отдельности и в процессе совместной деятельности действуют в организациях. Теория менеджмента сосредотачивается на путях (способах) оптимального достижения целей организации. Любые из этих целей недостижимы без людей, без использования человеческих способностей, мотивов, знаний и умений. Поэтому психология кадрового менеджмента становится важной областью общей теории управления организацией.

Знания о социально-психологических закономерностях поведения людей в организациях необходимы любому человеку и в первую очередь руководителю. Понимание того, как люди ведут себя в совместной деятельности, особенностей их делового поведения и построения деловых отношений позволяют руководству сформировать эффективную стратегию развития организации, разработать специальные программы подготовки и обучения сотрудников.

Когда руководитель организации выполняет свои функции, т. е. планирует, организует, мотивирует и контролирует деятельность других, то ему необходимо знать, как все эти перечисленные действия повлияют на людей. Поскольку руководитель способен достигать цели организации только через посредство других людей, понимание психологии поведения людей в их взаимодействии определяет эффективность деятельности руководителя.

Итак, с одной стороны, психология кадрового менеджмента — это отрасль психологии, а с другой — один из разделов теории социального управления, прежде всего, управления персоналом.

Содержанием психологии кадрового менеджмента является реализация психологического подхода к выявлению управленческих проблем при отборе, расстановке, подготовке и рациональном использовании кадров.

Предмет психологии кадрового менеджмента составляют психолого-управленческие аспекты планирования, формирования, оценки, обучения, расстановки и воспитания сотрудников в процессе профессиональной деятельности.

Предмет психологии кадрового менеджмента частично совпадает с областью интересов психологии управления персоналом, которая занимается преимущественно управлением человеческими ресурсами. Новые области психологии кадрового менеджмента включают

разработку и оценку программ профессиональной подготовки, оценку кадрового потенциала сотрудника, измерение отношения сотрудников к своему делу и их удовлетворенности работой, а также организационную диагностику и оценку.

Термин «психология кадрового менеджмента» стал активно использоваться в 90-е гг. XX в., чтобы обозначить совокупность тех проблем организаций, для решения которых полезно научно-психологическое знание (эффективное использование кадрового потенциала в соответствии с философией (миссией) организации и выработанной ею кадровой политикой). Психология кадрового менеджмента охватывает три уровня проблем:

1) личность и поведение отдельных сотрудников организации (традиционный объект психологии труда);

2) проблемы группового труда (традиционная тематика прикладной социальной психологии);

3) проблемы организации в целом: ее проектирование, развитие, диагностика состояния и способы оптимизации функционирования (традиционная тематика организационной психологии).

Психология кадрового менеджмента включает в себя две стороны — научную и практическую, которые тесно взаимосвязаны. На определенных этапах развития психологии кадрового менеджмента практика опережает собственно научные изыскания, на других этапах более заметны теоретические достижения, однако обе эти стороны невозможны друг без друга.

Научная (академическая) сторона психологии кадрового менеджмента направлена на осмысление результатов проводимых исследований для обобщения их и объяснения особенностей и закономерностей поведения человека в трудовых ситуациях.

Практическая (прикладная) сторона психологии кадрового менеджмента заключается в применении знаний, полученных для решения реальных проблем, возникающих в процессе работы. Результаты исследований можно использовать для подбора кадров, повышения эффективности труда, деловых коммуникаций, удовлетворенности работой, снижения абсентеизма¹ и решения других задач. Большинство специалистов в области психологии кадрового менедж-

¹ Абсентеизм — термин западного менеджмента. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе. При этом человек может отсутствовать на рабочем месте как по уважительной, так и по неуважительной причине.

мента причастны к обеим сторонам — и научной, и практической. Соответственно, такой специалист должен уметь и проводить научные исследования, и практически применять теоретические познания.

Современный менеджмент неотделим от психологии. Психологические знания используются для объяснения экономических явлений, в прогнозировании важных для организации событий, при проектировании форм организации труда и эффективных способов управления человеческими ресурсами.

Основная цель психологии кадрового менеджмента как научно-практического направления — «вооружить» сотрудников кадровых подразделений и руководителей психологическими знаниями, необходимыми для осуществления данного вида деятельности, а также повышения научного уровня и эффективности работы с кадрами.

Отсюда вытекают *задачи психологии кадрового менеджмента*:

- исследование социально-психологических проблем совершенствования управления кадрами;

- разработка психолого-педагогических основ формирования личности в организации;

- изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников в целях оптимизации процессов отбора, оценки, расстановки и рационального использования кадров в различных видах профессиональной деятельности;

- изучение социально-психологических характеристик сотрудников, групп и коллективов для разработки рекомендаций по уменьшению текучести кадров в организации;

- изучение, учет и использование социально-психологических и психолого-педагогических факторов кадровой деятельности;

- овладение руководителями и сотрудниками кадровых подразделений методами и формами делового общения, психологического воздействия на поведение людей в процессе деятельности трудовых (служебных) коллективов.

Таким образом, структура психологии кадрового менеджмента включает *следующие основные направления*:

- 1) дифференциально-психологическая и социально-психологическая диагностика (обеспечение процессов профессиональной ориентации, отбора, оценки, подготовки и расстановки кадров, эффективного контроля адаптации сотрудников, состояния социально-психологического климата в коллективах, уровней текучести кадров и трудовой (служебной) дисциплины и т. д.);

2) психологическое консультирование руководителей и специалистов по вопросам правильной организации работы с людьми, построения деловой карьеры, рационального использования кадров в организации, обучения и воспитания сотрудников;

3) обучение сотрудников кадровых подразделений в целях овладения ими необходимыми психологическими знаниями, современными управленческо-воспитательными методами, навыками эффективного общения и умелого использования в кадровой деятельности различных психологических методик.

Психология кадрового менеджмента — интегрированная отрасль знания. Она вбирает в себя сведения из многих общетеоретических и конкретно-прикладных научных дисциплин. Особенно широко представлены в ней знания по социальной и общей психологии, их прикладным отраслям, а также по педагогике, этике, теории организации и управления. С точки зрения психологического содержания, новое научно-практическое направление должно включать разработку проблем, относящихся к практической кадровой работе и являющихся пограничными между социальной, дифференциальной, педагогической, возрастной, медицинской, управленческой психологией и психологией труда, а также широкое использование полученных в указанных отраслях психологической науки данных в деятельности современных кадровых подразделений.

Проанализировав приведенную структуру психологии кадрового менеджмента, видим, что в ее междисциплинарном содержании преобладает социально-психологическая составляющая. Это дает основание рассматривать данное направление как прикладной раздел социальной психологии. При этом если социальная психология как наука предусматривает изучение закономерностей поведения и деятельности людей, обусловленных включенностью их в социальные группы, то основная задача психологии кадрового менеджмента как ее прикладного раздела состоит в отыскании способов применения этих социально-психологических закономерностей в кадровой практике. Вместе с тем, поскольку психология кадрового менеджмента носит междисциплинарный характер, то и применяемые ею методы могут относиться, в зависимости от решаемых задач, к различным отраслям психологических и управленческих знаний.

1.2. История возникновения и развития психологии кадрового менеджмента

Проблематика психологии кадрового менеджмента тесно связана с историей развития психологии менеджмента, теории управления и организационной психологии.

Формально возникновение психологии кадрового менеджмента относят к началу XX в. В данный период У. Скотт¹ был первым, кто использовал психологию для нужд рекламы, отбора персонала и менеджмента. На рубеже XIX и XX вв. он говорил о потенциальных возможностях психологии в менеджменте.

Значительный вклад в продвижение психологического знания в организационную практику внес Г. Мюнстерберг². Он был одним из первых психологов, ратовавших за использование тестов в качестве отборочной процедуры прогностического характера, позволяющей выявить претендента с необходимыми навыками, предъявляемыми к работнику на конкретном рабочем месте. Г. Мюнстерберг провел немало исследований в реальных производственных ситуациях и на реальных рабочих местах, и целью этих исследований было повышение производительности труда.

Знаменитый труд Г. Мюнстерберга «Основы психотехники» и сейчас используется психологами, так как содержит важную и полезную информацию об организации профессионального психологического отбора, создании системы стимулирования труда и т. п.

Работы У. Скотта и Г. Мюнстерберга заложили основы организационной психологии и психологии менеджмента.

В эти же годы в Европе также предпринимались научные поиски в области изучения функционирования организаций с целью совершенствования управления. Здесь среди пионеров управленческой мысли следует назвать А. Файоля³. Руководствуясь своим богатым опытом, А. Файоль разработал общую теорию управления, которая была приложима к широкому кругу организаций как в индустриаль-

¹ Уолтер Дилл Скотт (1869–1955) — один из первых американских прикладных психологов.

² Гуго Мюнстерберг (1863–1916) — философ и психолог немецкого происхождения. Один из основоположников прикладной психологии, названной им психотехникой, а также автор первых работ по определению профессиональной пригодности.

³ Анри Файоль (1841–1925) — французский инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.

ной сфере, как и в деятельности государственного аппарата. Проявляя особый интерес к административной деятельности организации, он утверждал, что по мере продвижения вверх по управленческой иерархической лестнице руководителям необходимы различные способности и умения. Так, на низших организационных уровнях от менеджера требуются в большей степени технические умения для того, чтобы успешно контролировать деятельность рабочих. На более высоких уровнях иерархии он должен обладать уже административными способностями, поскольку здесь ему необходимо воздействовать на людей, под руководством которых находятся другие люди¹.

В содержание понятия «администрирование» А. Файоль вкладывал такие его функции, как планирование, организация (как процесс), распорядительство (в современном понимании — лидерство), координация и контроль. Функции и принципы администрирования, выделенные им, авторы американских учебников по менеджменту считают необходимой основой для изучения управленческой деятельности и сегодня. Вклад А. Файоля в эту область настолько значителен, что его порой называют «отцом современной теории управления».

Вклад в развитие организационной психологии и психологии менеджмента внесли представители *системного и ситуационного подходов* в научном менеджменте.

В 50-е гг. XX в., когда после окончания Второй мировой войны гонка вооружений была в самом разгаре, интенсивно развивались практика и методология проектирования сложных систем. В научном менеджменте складывался *системный подход* (Л. Берталанфи, К. Боулдинг, Н. Винер, П. Риветт, У. Черчмен). Система — это единство элементов, определенным образом связанных между собой, функционирующих как целое благодаря процессам обмена с внешней средой². Системная методология и ее применение к изучению организаций, их проектированию и оптимизации работы потребовали новых методов анализа организации в целом и деятельности отдельных ее звеньев, вплоть до трудовой деятельности отдельных сотрудников. В русле системного подхода стали разрабатываться количественные методы исследования: исследование операций, теория информации,

¹ Свенцицкий А. Л. Организационная психология: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2019. С. 19.

² Организационная психология: учебник для бакалавров / под общ. ред. Е. И. Рогова. М.: Юрайт, 2019. С. 25.

математическое моделирование деятельности сотрудника, теория алгоритмов, экспериментальная когнитивная психология.

Во второй половине XX в., по мере накопления знаний о разновидностях производственных организаций (в зависимости от производимого продукта, используемых технологий, размеров организации, характера взаимосвязей с внешней средой и пр.), сложилось представление о том, что следование общим правилам менеджмента может принести не только к успеху, но и к потерям. В научном менеджменте складывался *ситуационный подход* (Дж. Вудворд, И. Моклер, Д. Ломбард). Важным принципом стал учет многообразия конкретных условий жизни данной организации, стадии ее развития, другими словами, принцип ситуативности. Эффективный метод управления может быть найден только при учете всех существенных параметров данной организации. Этот принцип подчеркивает уникальность управленческих ситуаций, которая, однако, не должна приводить к полному отрицанию научных обобщений, принципиальному эмпиризму и эклектизму в области менеджмента. Важную роль играют установление границ исследуемой реальности и выделение среди огромного многообразия переменных наиболее существенных факторов. Единицы исследования, которые при этом вычлениаются, — это управленческие ситуации (например, ситуация конфликта, связанного с несправедливым способом оплаты труда).

Рассмотрим концептуальные подходы в зарубежной психологии менеджмента. В американских исследованиях работу по организации фирмы рассматривают как комплекс взаимосвязанных мероприятий, к которым относят:

- 1) определение целей и задач организации;
- 2) разработку функциональной структуры организации, определение отдельных видов работ, необходимых для выполнения общей задачи;
- 3) координацию отдельных работ и их интеграцию в целях создания конечного продукта;
- 4) работу с персоналом — изучение мотивации сотрудников, системы информации, контроля, стимулирования труда;
- 5) создание единой организационной системы для достижения внутренней согласованности и производительности организации.

Выделяют три основных концептуальных подхода в зарубежной организационной психологии:

1. Американская классическая школа, включающая в себя два направления:

- а) теорию Ф. У. Тейлора;
- б) теорию Г. Эмерсона.

2. Американская социально-психологическая школа, представленная:

- а) теорией «человеческих отношений» Э. Мэйо;
- б) теорией мотивации гурда Д. Мак-Грегора;
- в) теорией «обогащения работы» Ф. Херцберга.

3. Японская школа психологии менеджмента.

Американская классическая школа. Зародившись в США в конце XIX — начале XX в., данная школа получила широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. В рамках этой школы работали такие исследователи, как Ф. Тейлор, Л. Гьюлик, Дж. Муни, Э. Брег, Л. Ален, Л. Урвик, М. Фоллет, К. Шелтон, Г. Эмерсон. Основная цель их работы состояла в выявлении организационных, психологических и социально-психологических факторов повышения эффективности труда.

Теория Ф. Тейлора¹. Предложенная Ф. Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса. В книгах «Основы научного управления предприятием» и «Управление фабрикой» Ф. Тейлор доказывает, что применяемый в конце XIX в. способ управления организацией, основанный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел и что для экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрять систему научного управления.

Основные принципы подхода Ф. Тейлора заключаются в следующем²:

- 1. Увеличение комфорта и благосостояния человечества является главной целью производства.
- 2. Предприниматели должны нести ответственность за соблюдение интересов всего общества, а не только их частного капитала.

¹ Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — американский инженер и ученый, родоначальник теории научного управления, индустриальной социологии и социальной психологии.

² Свенцицкий А. Л. Организационная психология. С. 18.

3. Рациональная организация производства необходима для получения максимальных прибылей и возможности выстоять в конкурентной борьбе.

4. Система научного управления должна дать предпринимателям знания о рациональном ведении производства.

Одним из первых в психологии менеджмента Ф. Тейлор стал применять психологические тесты при приеме на работу и определении квалификации, использовать наблюдение, интервью, анкетирование. Им впервые был поставлен вопрос о связи технологического процесса с деятельностью и психикой людей. Ф. Тейлор предложил комплекс мер по повышению квалификации работников, разработал систему мероприятий по преодолению психологической инертности людей в отношении крупномасштабных нововведений. Идеи Ф. Тейлора повлияли на распространение «революции менеджеров», легли в основу научной организации труда на промышленных предприятиях.

*Теория Г. Эмерсона*¹. Г. Эмерсон разработал комплексный системный подход к организации управления. В книге «Двенадцать принципов производительности» он сформулировал принципы правильной организации как труда отдельного исполнителя, так и производственного процесса предприятия, рассмотрел целесообразность человеческой деятельности с точки зрения производительности, предложил методику достижения максимальной эффективности управления.

Главная идея Г. Эмерсона состоит в следующем: истинная производительность труда всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях. Напряженный труд дает крупные результаты при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность — это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно — значит прилагать максимальные усилия. Работать продуктивно — значит прилагать усилия минимальные.

Г. Эмерсон сформулировал двенадцать принципов производительности:

1. Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персонала.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.

¹ Гаррингтон Эмерсон (1853–1931) — американский исследователь в области менеджмента и организатор производства.

6. Обратная связь.
7. Порядок и планирование работы.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Двенадцать принципов организации труда, предложенные Г. Эмерсоном, послужили основой рациональной организации труда на промышленном предприятии и в настоящее время эффективно используются в практике управления.

Американская социально-психологическая школа. Это направление возникло в США в 20-е гг. XX в. Его представителями являются Э. Мэйо, У. Мур, Ф. Ротлисбер, Ф. Херцберг. Социально-психологическая школа психологии менеджмента подвергла критике теорию Ф. Тейлора, считавшего главным стимулом человеческой деятельности материальную заинтересованность, и заменила свойственный тейлоризму бихевиоральный подход к человеку анализом социально-психологической деятельности. Основным принцип этой школы: «Человек — главный объект внимания на производстве». Представители социально-психологической школы провели множество исследований и экспериментов на производстве и доказали, что, наряду с материальным стимулом, в повышении производительности труда большое значение имеют и социально-психологические факторы:

- сплоченность группы;
- взаимоотношения с руководством;
- социально-психологический климат;
- удовлетворенность трудом.

Наиболее ярко социально-психологическая школа в психологии менеджмента представлена теорией «человеческих отношений» Э. Мэйо¹. Разрабатывая теорию «человеческих отношений», Э. Мэйо ставил следующие цели:

- повысить уровень мотивации человека к труду;
- психологически подготовить работника к принятию нововведений на производстве;

¹ Элтон Мэйо (1880–1949) — американский социолог и психолог, один из основоположников организационной социологии и социальной психологии, профессор Гарвардского университета.

- улучшить качество организационных и управленческих решений;
- развивать сотрудничество среди работников и их трудовую мораль;
- содействовать личностному развитию работника.

Теория «человеческих отношений» сформулирована Э. Мэйо входе его знаменитых хоторнских экспериментов, которые проводились в течение 13 лет (с 1924 по 1936 гг.) в городе Хоторне близ Чикаго¹.

Хоторнские исследования начались с изучения влияния физических характеристик рабочего помещения на производительность труда. Исследователи задались целью ответить на такие, например, вопросы: как отразится на производительности труда увеличение освещенности рабочего помещения; влияют ли на производительность труда температура и влажность воздуха в рабочем помещении; как отразится на производительности труда разрешение менеджера устраивать небольшие перерывы.

Результаты хоторнских исследований удивили как психологов, так и заводских менеджеров. Оказалось, что социальные и психологические факторы потенциально способны оказать значительно большее влияние на производительность труда, чем физические факторы. Например, когда яркий свет в рабочем помещении сменился тусклым освещением, никакого снижения производительности труда не произошло: благодаря влиянию более тонких по своей природе психологических факторов производительность труда сохранилась на прежнем уровне и при весьма плохом освещении. Производительность труда другой группы рабочих при увеличении освещенности возросла. Тогда исследователи ввели другие новшества — перерывы, бесплатные ланчи, укороченный рабочий день, и введение каждого из них сопровождалось ростом производительности труда. Однако она продолжала расти и тогда, когда запас новшеств иссяк. Исследователи пришли к выводу, что физическая обстановка вовсе не так важна для персонала, как полагали менеджеры.

Хоторнские исследования открывают новую эру в истории психологии менеджмента, начинающей изучать такие феномены, как природа лидерства, образование неформальных групп в рабочей среде, установки работающих людей, принятый в организации традиционный стиль общения и другие особенности менеджмента и организационного

¹ Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб.: Речь, 2010. С. 62–63.

стиля, которые ныне признаны факторами, влияющими на производительность труда, мотивацию и удовлетворенность работой.

Хотя хоторнские исследования и критиковали за недостаточную научную строгость, никто не отрицает их влияния на сам подход психологов к природе работы.

Э. Мэйо выделяет объективные и субъективные факторы повышения производительности труда. К объективным факторам он относит условия и организацию труда, заработную плату. Серию исследований он проводит для того, чтобы изучить субъективные факторы: влияние группы на поведение личности, межличностные отношения, мотивы и ценности людей в процессе трудовой деятельности, механизмы функционирования группы, конфликты и сотрудничество, коммуникационные барьеры и пр.

Благодаря исследованиям Э. Мэйо, в США распространяется термин «человеческие отношения», возникает особая политическая доктрина, превратившаяся в официальную программу управления организациями. В основу доктрины «человеческих отношений» положены следующие принципы:

1. Человек — это «социальное существо», ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения.

2. Бюрократическая организация с ее жесткой иерархией несовместима с природой человека и его свободой.

3. Руководители организаций в большей степени должны ориентироваться на людей, чем на продукцию. Сотрудникам необходимо создавать благоприятные условия труда и общения для того, чтобы повысить их производительность.

4. Вознаграждение за труд всей группы эффективнее вознаграждения одного человека. Социальное вознаграждение эффективнее экономического. Демократический стиль руководства, повышение удовлетворенности трудом и взаимоотношениями, создание атмосферы сотрудничества являются элементами социального вознаграждения.

Э. Мэйо считал, что концентрация внимания управляющих на социальных и психологических аспектах трудовой деятельности людей — это основной путь разрешения общественных противоречий и обеспечения социальной стабильности общества. Им предложены следующие средства повышения производительности труда:

1. Паритетное управление, основанное на учете взаимных интересов администрации и работников организации.

2. Гуманизация труда, обеспечиваемая внедрением новой техники и новых технологий, созданием благоприятных условий труда.

3. Принятие коллегиальных решений, демократический стиль руководства организацией.

4. Просвещение работников, их профессиональное обучение и создание условий для повышения их профессиональной квалификации.

Японская школа психологии менеджмента. Система японского менеджмента основана на социальных ценностях и культурных традициях, принятых в этой стране. Японские менеджеры поддерживают традиционные ценности и национальные обычаи (среди них: уважение старших по должности и иерархии отношений, гарантированное продвижение по службе в организации, четкая перспектива при выходе на пенсию и др.).

Именно гармоничное сочетание современных методов, технологий, постоянное внедрение инноваций, с одной стороны, и традиционных ценностей и культуры взаимоотношений и идеи патернализма, с другой стороны, помогло японцам достигнуть социально-экономического процветания.

И. П. Олстон сформулировал пять основных принципов японского менеджмента¹.

Первый принцип — рабочие, которые способны выполнять служебные обязанности, достаточно разумны, чтобы повышать продуктивность и качество своей работы. Реализация этого принципа опирается на три административных метода:

1. Кружки качества, где рабочие вносят свои новаторские предложения.

2. Практика стимулирования всех работников к совершенствованию профессиональных умений и навыков.

3. Практика перевода рабочих с одного рабочего места на другое.

Второй принцип — склонные к переменам рабочие стремятся улучшить качество своей работы.

Для реализации второго принципа японские менеджеры разработали два административных метода:

1. Пожизненный наем работников.

2. Премирование рабочих в случае повышения прибылей фирмы.

Третий принцип — члены корпорации составляют «семью».

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров. С. 32–33.

Для поддержки этого принципа используются следующие административные методы:

1. Работники фирмы оказывают новичку помощь, сочувствие, поддержку, ожидая от него в дальнейшем проявления такого же поведения по отношению к ним.

2. Свободное время работники фирмы проводят вместе.

3. Взаимные обязательства руководства фирмы и рабочих.

Четвертый принцип — группа важнее отдельной личности.

Японцы изобрели два административных метода для реализации этого принципа:

1. Продвижение по службе и начисление зарплаты зависят от стажа работы, а не от способностей, успехов и индивидуальной производительности работника.

2. Успех фирмы рассматривается как результат усилия группы, а не отдельного человека.

Пятый принцип — сотрудничество. Реализация идеи сотрудничества опирается на два административных метода:

1. Специальная программа обучения, которую проходят новички в течение 3–6 месяцев при поступлении на работу в организацию, за это время у них формируется корпоративный дух и решимость работать на благо фирмы.

2. Установление, поддержание и укрепление группового согласия и гармонии.

Таким образом, теоретические основы зарубежной психологии менеджмента заключаются в следующем.

Американская классическая школа разработала четкую систему организации процесса труда на производстве, в учреждении (фирме). В рамках американской социально-психологической школы создана система организации процесса общения в компаниях.

В японской школе психологии менеджмента представлена организация социальных процессов на производстве, основанная на сочетании современных технологий, традиционной национальной культуры и идеи патернализма.

Термин «психология кадрового менеджмента» вошел в российскую практику только в начале 1990-х гг. Опыт, накопленный советскими специалистами в области психологии труда и инженерной психологии, позволил конструктивно критически отнестись к наработкам мировой и, прежде всего, американской психологии в то время, когда после информационного вакуума они стали доступны оте-

чественной практике менеджмента и маркетинга. Несмотря на определенную изоляцию советской психологии от мирового опыта, на предприятиях и в организациях внедрялись психологически обоснованные процедуры профотбора, проводилось обучение руководителей, осуществлялась расстановка кадров. В 1920-е гг. в Москве, Ленинграде, Казани, Харькове и других городах развивалась психотехника как область практического применения психологических знаний. Возникновение и развитие психотехники в СССР связано с созданием в 1921 г. Центрального института труда во главе с А. К. Гастевым¹. К 1923 г. было создано около 60 организаций, изучающих проблемы труда.

К достижениям советской психотехники можно отнести:

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

А. В. Карпов отмечает, что с середины 1930-х по 1960-е гг. психологическая наука в СССР развивалась преимущественно как академическое направление, несколько оторванное от решения практических вопросов². С 1970-х гг. прикладные исследования появились вновь. Они были посвящены задачам инженерной психологии, психологии профессионального обучения и т.д. В это время на первый план выступают вопросы, связанные с изучением личности работника. Преобладают исследования мотивации и организации трудового процесса, управления трудовой деятельностью.

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

- психофизиологическое — изучение функциональных состояний в труде и внедрение приемов минимизации негативных последствий утомления, стресса, монотонии;
- инженерно-психологическое — разработка психологических принципов проектирования деятельности человека-оператора;

¹ Алексей Капитонович Гастев (1882–1939), поэт, писатель, теоретик научной организации труда и руководитель Центрального института труда.

² Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. М.: Юрайт, 2019. С. 20–21.

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

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

Работы таких отечественных ученых, как Б. Ф. Ломов, В. Д. Шадриков, В. А. Бодров, Е. А. Климов и других позволили психологам, решающим производственные задачи в конкретных условиях, внедрять научно обоснованные технологии, оптимизирующие использование кадрового потенциала организаций и предприятий. Наряду с дискуссиями об актуальных для того времени проблемах, проводились эмпирические исследования тех или иных сторон жизнедеятельности различных (главным образом, производственных) коллективов. Появляется также возможность анализа и учета зарубежного исследовательского опыта, хотя и в очень ограниченных пределах, что было обусловлено различиями социально-экономических и общественно-политических систем СССР и стран Запада.

Термины «менеджмент человеческих ресурсов» и «кадровый менеджмент» возникли в 60–70-е годы XX в. В данной управленческой модели человеческие ресурсы рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре организации. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

В 1970–1980-е гг. развивались научные и учебные центры, активно занимающиеся проблемами психологии труда и организационной психологии.

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

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

Развитие современной зарубежной психологии менеджмента происходит под влиянием новых требований в постиндустриальную

эпоху. Например, отбор персонала должен обеспечивать высокий профессиональный уровень и отвечать правовым стандартам для предотвращения дискриминации в профессиональной сфере. Влияние на работу организационных психологов оказали информационные технологии. Генерирование и использование информации стали неотъемлемой частью профессиональной деятельности. Соответственно изменилась теоретическая база психологии менеджмента — от доминирования бихевиоризма произошел переход к когнитивной ориентации («когнитивная революция»).

Глобализация побуждает психологию кадрового менеджмента учитывать культурные факторы и различия, проявляющиеся в профессиональной сфере.

1.3. Методы психологии кадрового менеджмента

Метод — это определенный способ проведения исследования, диктуемый как особенностями изучаемого объекта, так и характером конкретной задачи, стоящей перед исследователем.

Выделяют следующие стадии процесса исследования:

- 1) разработка программы исследования (постановка проблемы, задач, определение предмета изучения, выдвижение гипотез, выбор методов, планирование графика исследования: время, место, исполнители);
- 2) определение объектов исследования (какие конкретно сотрудники, коллективы, документы и как будут исследоваться — сплошную, выборочно и т. д.);
- 3) разработка методики конкретного исследования (выбранный метод на данном этапе должен превратиться в рабочую схему, например: что наблюдать, как фиксировать необходимые данные и т. д.);
- 4) апробация методики, ее проверка на надежность;
- 5) сбор первичной информации;
- 6) обработка собранных данных;
- 7) интерпретация результатов, выводы, отчет.

Выбор методов исследования зависит как от уровня кадрового менеджмента, так и от характера решаемых задач в русле того или иного подхода (дифференциально-психологического, социально-психологического, социологического), что мы рассмотрим подробнее в дальнейшем. При этом необходимо различать *общие методы*, применяемые практически во всех подходах к управлению кадрами, и *специальные*, используемые, как правило, только в русле конкрет-

ного направления. Однако такое разграничение носит довольно условный характер.

При проведении исследований необходимо обязательно учитывать интересы людей, являющихся объектами изучения и экспериментирования, а также обеспечивать правдивое информирование испытуемых о целях проводимого эксперимента и касающихся их процедурах. При отборе участников эксперимента следует руководствоваться критерием психической зрелости, которую нужно понимать не только как уровень информированности испытуемого и его способность к логическому мышлению, но также как зрелость чувств и ориентацию в мире нравственных ценностей. Исследователь (психолог, прошедший специальную подготовку сотрудник отдела кадров) должен хранить профессиональную тайну: не передавать другим лицам сведения, касающиеся личной жизни испытуемых.

В зависимости от задач управления кадрами в организации строится и система их психологического обеспечения. Систему методов психологии кадрового менеджмента иллюстрирует табл.1.

Таблица 1

Система методов психологии кадрового менеджмента

Задачи кадрового менеджмента	Направления диагностики	Методы исследования
Формирование структур и штатов	Психологически обусловленные нормы управляемости и оптимальные размеры профессиональных коллективов	Анализ предметного содержания профессиональной деятельности
	Профессионально-квалификационные требования к сотрудникам (разработка моделей профессиограмм и профилей компетенций)	Эксперимент, моделирование, экспертные оценки
	Социально-психологические модели профессиональных коллективов (прогноз совместимости сотрудников)	Эксперимент, личностные и проективные тесты

Профессиональный психологический отбор кадров	Направленность личности	Беседа, наблюдение, тесты направленности, биографический метод
	Уровень развития общих и специальных способностей личности сотрудников	Интеллектуальные тесты, тесты специальных способностей
	Индивидуально-психологические исследования	Эксперимент, личностные и проективные тесты
Профессиональная подготовка кадров	Профессионально значимые качества личности, профессиональные компетенции	Экспертные оценки, опросы, анализ конкретных ситуаций, деловые игры
	Эффективные меры психолого-педагогического воздействия на сотрудников	Социально-психологический тренинг, эксперимент
	Формы профессионального обучения	Моделирование, кейс-метод
Оценка и расстановка кадров	Соответствие сотрудника выполняемой работе	Методы опроса (анкетирование и интервью)
	Результаты профессиональной деятельности	Экспертные оценки, опросы
	Возможность карьерного роста	Ассессмент-центр (комплексная оценка)
Рациональное использование кадров	Причины текучести кадров и нарушений трудовой (служебной) дисциплины	Социометрия и референтометрия, тесты межличностных отношений
	Состояние социально-психологического климата в коллективе	Методы опроса, тесты межличностных отношений
	Эффективность кадровой работы	Анализ стиля руководства, анализ результатов деятельности коллектива

Таким образом, методы психологии кадрового менеджмента можно объединить в следующие относительно самостоятельные группы:

а) *диагностические методы* (беседа, наблюдение, анализ профессиональной деятельности, контент-анализ, биографический метод, методы опроса, различные психофизиологические и личностные методики);

б) *прогностические методы* (моделирование совместимости сотрудников, разработка профессиограмм, создание механизмов формирования управленческих групп, различные аппаратные и бланковые методики);

в) *экспериментальные методы* (стажировка, дублирование, временное замещение основного сотрудника и др.);

г) *управленческо-воспитательные (активные) методы* (анализ конкретных ситуаций, социально-психологический тренинг, деловые игры и др.).

Рассмотрим подробнее данные методы.

Беседа — метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации.

Беседа является одним из основных методов изучения сотрудника при приеме на работу; правильное проведение ее в сочетании с другими методами обеспечивает эффективность прогнозирования использования сотрудника на тех или иных должностях. Обязательность сочетания беседы с другими психологическими методами отбора кадров обуславливается тем, что здесь возможны следующие ошибки:

— «проекция» — приписывание оцениваемому чувств и мыслей оценивающего;

— «эхо» — перенесение успеха сотрудника в какой-либо области на другую сферу деятельности, успеха в которой он не достигает;

— «атрибуция» — подсознательное приписывание сотруднику способностей и черт, которые руководитель подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника;

— «вера в первый взгляд», т. е. в то, что первое впечатление самое верное; между тем исследования показывают, что первое впечатление бывает ошибочным, поскольку опирается на подсознательные ожидания руководителя, а не на моментальное проникновение в характер человека, с которым он беседует.

Чтобы избежать указанных ошибок или свести их к минимуму, необходимо при проведении беседы придерживаться некоторых социально-психологических требований.

Во-первых, желательно иметь заранее подготовленный план беседы (например, в форме типового вопросника для поступающих на

работу (службу), составленного на основе данных практической кадровой деятельности, а также достаточных знаний о профессиональных требованиях к конкретному рабочему месту (взятых из профессиограмм) и имеющихся данных о кандидате (на основании личного листка по учету кадров, автобиографии, характеристики, трудовой книжки, результатов исследования и др.)).

Во-вторых, необходимо попытаться в начале беседы снять напряжение, расположить претендента к откровенной, доверительной беседе.

В-третьих, стараться не принимать во внимание первое впечатление, дать пришедшему возможность высказаться.

В-четвертых, необходимо вести беседу на языке, понятном для кандидата, не задавать прямых вопросов, отдавая предпочтение наводящим.

В-пятых, стараться не допускать отклонения беседы от основного направления.

В-шестых, оценивать кандидата на работу (службу) и свои впечатления о нем только после окончания беседы, учитывая при этом возможные личные предубеждения. Опыт практической кадровой работы свидетельствует, что беседа с поступающим на работу (службу) как метод изучения его склонностей, интересов и других индивидуально-психологических особенностей дает достаточно эффективный результат при правильном и умелом использовании выработанных социально-психологических приемов и рекомендаций.

Анализ документов — метод сбора первичных данных, при котором документы используются как главный источник информации. Документы можно группировать по *таким признакам*:

- 1) способ фиксирования информации (письменные, печатные и т. д.);
- 2) степень персонификации (личные и безличные);
- 3) статус источника (официальные и неофициальные);
- 4) источник информации (первичные, которые содержат данные, полученные на основе прямого наблюдения или опроса, и вторичные, обобщающие или описывающие первичные источники).

Разработаны методы качественного и количественного анализа документов, среди которых следует отметить *биографический метод* (анализ личных документов) и *контент-анализ*, представляющий собой анализ содержания исследуемого текста.

Например, при ознакомлении с анкетными данными лица, принимаемого на работу (службу) в организацию, необходимо учитывать:

- внешний вид личного листка по учету кадров и автобиографии, разборчивость почерка и ясность изложения;
- вопросы, оставленные без ответа;
- перерывы в работе, особенно если они превышают установленный срок;
- противоречивость приведенных в анкете сведений;
- как часто претендент менял место работы (службы) и по каким причинам (разочарование в работе или профессии, конфликты с руководством или коллективом, бесперспективность, увольнение за нарушения и т. д.);
- по какой причине человек стремится поменять работу (желание переквалифицироваться, работать поближе к месту жительства, получать большую зарплату, работать именно в этой организации и т. п.);
- по каким причинам человек уволился с последнего места работы (службы).

Правильное изучение анкетных данных позволяет не только составить общее представление о сотруднике, но и заранее подготовить уточняющие вопросы для последующей беседы.

Биографический метод основан на изучении индивидуального жизненного пути. Обычно он используется для исследования установок, мотивов личности, ее социально-психологической структуры. Обработка биографических материалов с помощью процедур контент-анализа и статистики позволяет повысить надежность получаемых сведений. В психологии кадрового менеджмента биографический метод предусматривает в основном изучение автобиографий и личных дел сотрудников как главных источников понимания и реконструкции жизненного мира личности.

Наблюдение — один из основных эмпирических методов психологического исследования, состоящий в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических и социальных явлений с целью изучения их специфических изменений в определенных условиях и отыскания смысла этих явлений, который не ясен непосредственно. Наблюдение включает элементы теоретического мышления (замысел, систему методических приемов, осмысление и контроль результатов) и количественные методы анализа (шкалирование, факторизацию данных и др.). Оно применяется практически во всех отраслях кадровой работы.

Анкетный опрос — метод социально-психологического и социологического исследования с помощью анкет. Проводится в целях вы-

яснения биографических данных, мнений, ценностных ориентаций, социальных установок и личностных черт опрашиваемого. Различают анкетные опросы сплошной и выборочный, устный и письменный, индивидуальный и групповой, очный и заочный. Вопросы анкеты должны формулироваться максимально четко, однозначно, на доступном для опрашиваемых языке. Надежность сведений, получаемых из анкеты, оценивается в предварительных испытаниях (называемых пилотажем), в которых выясняются однозначность понимания вопросов, воспроизводимость ответов, понятность инструктивных указаний и др. В психологии кадрового менеджмента анкетные опросы проводятся для изучения мнения трудового (служебного) коллектива о руководителях (начальниках), для оценки состояния социально-психологического климата, выяснения причин текучести кадров, нарушений трудовой (служебной) дисциплины и др.

Тестирование — метод психологической диагностики, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений.

Существуют следующие основные сферы тестирования:

- а) образование;
- б) профессиональный психологический отбор и профессиональная подготовка;
- в) психологическое консультирование.

Процесс тестирования может быть разделен на три этапа: выбор теста, его проведение и интерпретация результатов.

Различают тесты достижений, интеллекта, личностные, проективные, межличностных отношений и др.

Эксперимент — один из основных (наряду с наблюдением) методов исследования.

Он отличается от наблюдения активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное манипулирование одной или несколькими переменными (факторами) и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта. Особую категорию методов психологического исследования и воздействия образуют формирующие, или обучающие эксперименты. Последние применяются в практике подготовки резерва кадров для выдвижения (например, назначение кандидата руководителем подразделения на время отсутствия основного сотрудника).

Моделирование — исследование психических процессов и состояний личности, межличностных и межгрупповых отношений при

помощи реальных или идеальных моделей. Под моделью при этом понимается система объектов или знаков, воспроизводящая некоторые существенные свойства системы-оригинала. В психологии кадрового менеджмента этот метод используется при построении предметно-трудовой модели деятельности, модели специальной подготовки и личностного профиля специалиста, при формировании различных управленческих звеньев и др.

Помимо классификации методов психологии кадрового менеджмента по целям и задачам управления кадрами, необходимо систематизировать их также по уровням кадрового менеджмента. Можно выделить, по крайней мере, три таких уровня:

1) *индивидуальный, или дифференциально-психологический* (микроуровень), на котором решаются задачи соответствия сотрудника конкретному рабочему месту;

2) *групповой, или социально-психологический* (мезоуровень), в рамках которого проводится оптимальная расстановка сотрудников в коллективе;

3) *социологический* (макроуровень), на котором формируются социальные механизмы создания «элитных групп» управления (руководителей различного уровня), изучается общественное мнение, удовлетворенность трудом и др.

Рассмотрим названные уровни управления кадрами подробнее.

В рамках дифференциально-психологического подхода (на микроуровне) решаются задачи оптимизации отбора, рационального использования конкретных сотрудников и обеспечения их непрерывного образования.

В мировой практике кадровой работы, как известно, существуют две основные модели отбора кадров: «американская», предусматривающая начальное определение профессионально-квалификационной модели должности и подгонку под нее наиболее подходящих сотрудников (система «должность — сотрудник»), и «японская», предусматривающая начальное изучение сильных и слабых сторон личности сотрудника и подбор для него соответствующей должности (система «сотрудник — должность»). Обе модели имеют как «плюсы», так и «минусы». Например, при «американском» варианте практически невозможно подобрать необходимого сотрудника, поскольку модель должности является «идеальным образцом», а людей без недостатков не бывает. При «японском» же варианте не в полной мере учитываются требования, предъявляемые рабочим местом к сотруд-

нику, а между тем это является основным условием нормального функционирования организации. В связи с этим представляется правильным подход, при котором сочетаются положительные стороны обеих моделей отбора кадров: начальное определение профессионально-квалификационных требований, предъявляемых рабочим местом, затем поиск наиболее подходящего сотрудника и последующее сочетание моделей сотрудника и должности (система «должность — сотрудник — должность»).

Для осуществления такого подхода необходимо изучение объективной и субъективной (психологической) структур различных видов профессиональной деятельности, что выдвигает проблему моделирования профессионально-квалификационных и личностных профилей специалистов, без решения которой практически невозможно создание систем профессионального психологического отбора и подготовки соответствующих сотрудников.

В отечественной психологии разработана концепция, согласно которой структура профессиональной деятельности должна соответствовать психологической структуре личности сотрудника (т. е. для выполнения определенной деятельности необходимо наличие соответствующих задатков, индивидуально-психологических и личностных качеств). Объективная же структура профессиональной деятельности, отвечающая определенным требованиям, правилам и нормам, должна определять профессионально необходимые знания, умения, навыки и компетенции. Таким образом, изучение и анализ профессиональной деятельности сотрудника со стороны ее субъективной и объективной структур позволяют выявить как основные профессионально значимые качества личности, компетенции, так и комплекс профессионально необходимых знаний.

В психологии кадрового менеджмента описываются различные профессионально-квалификационные и личностные профили, которые в основном сводятся к следующим моделям:

- предметно-трудовой, описывающей объекты труда, сферы деятельности и должностные обязанности специалистов;
- специальной подготовки, описывающей содержание и объем знаний, необходимых специалисту для выполнения должностных обязанностей;
- личности специалиста, описывающей содержание профессионально значимых качеств и компетенций, необходимых сотруднику для успешного решения профессиональных задач.

Следовательно, кадровая работа на первом уровне предусматривает такие *этапы*:

1. Составление предметно-трудовой модели, моделей специальной подготовки и личности сотрудника на основе экспертных оценок специалистов данной отрасли профессиональной деятельности. Итогом этого этапа является разработка общей профессионально-квалификационной модели специалиста, которая в наибольшей степени отвечает требованиям рассматриваемой профессиональной деятельности. Основу такой работы, кроме экспертных оценок, составляют профессиограммы, общеотраслевые характеристики должностей и рабочих мест, квалификационные справочники и другие нормативные материалы.

2. Изучение сотрудников (как кандидатов, так и работающих) с целью составления их личностных и профессиональных моделей, создание банка сведений о сотрудниках.

3. Сопоставление профессионально-квалификационной модели должности и личностных профилей сотрудников, отбор лиц, наиболее соответствующих требованиям данного рабочего места.

4. Составление и реализация индивидуального плана специальной подготовки сотрудника с целью достижения наибольшего соответствия личностных свойств и профессионально необходимых знаний требованиям рабочего места.

Таким образом, основными задачами первого уровня кадрового менеджмента являются определение требований, предъявляемых к сотруднику рабочим местом; подбор из совокупности работающих и трудоустраивающихся лиц, наиболее отвечающих данным требованиям; подготовка отобранных кандидатов к занятию соответствующих рабочих мест и должностей.

В рамках социально-психологического подхода к управлению кадрами (на мезоуровне) каждый сотрудник выполняет свои функции не отдельно от других сотрудников организации, а совместно с ними, т. е. он является членом определенной группы. Принадлежность человека к группе выражается в соответствующих социальных ролях, в которых фиксируются его обязанности и права относительно группы. Под ролью в психологии понимается нормативно одобряемый образец поведения, ожидаемый окружающими от каждого, кто занимает данную социальную позицию (например, должность начальника отдела). Взаимодействие людей, исполняющих различные роли, регу-

лируется ролевыми ожиданиями, рассогласование которых может вызывать ролевые конфликты.

Для реализации программы отбора кадров необходимо изучать людей с учетом не только их направленности (установок, отношений, интересов и т. д.) и индивидуально-психологических особенностей (темперамента, индивидуального стиля деятельности и поведения), но и сработанности и совместимости их в коллективе. Сработанность и эффективность работы сотрудников зависят от психофизиологической совместимости участников групп, наличия паритетных тактик, общности установок и интересов, отсутствия эгоцентрических устремлений и т. д. Поэтому основной задачей кадрового менеджмента второго уровня является оптимальная расстановка сотрудников в структурах трудового (служебного) коллектива и его первичных звеньев.

Основными психологическими методами второго уровня кадрового менеджмента, помимо индивидуально-психологических и личностных (определяющих направленность, способности, динамические и характерологические особенности личности), являются социометрия, референтометрия, тесты межличностных отношений, а также методики по определению доминирующего стиля руководства. При этом правильный путь расстановки кадров по должностям — не индивидуальный отбор сотрудников на каждую «открывающуюся» вакансию, а комплексное комплектование управленческих должностей группой сотрудников, отвечающих требованиям совместимости-сработанности (система «руководитель — заместители — подчиненные»). Подготовку и изучение таких управленческих групп целесообразно осуществлять в составе резерва кадров для выдвижения.

На данном уровне кадрового менеджмента необходимо также обеспечить оптимизацию процессов по формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, совершенствованию стилей и методов управления, сокращению текучести кадров и укреплению трудовой (служебной) дисциплины.

Задачей кадрового менеджмента на социологическом уровне (макроуровень), является оптимизация процессов формирования различных руководящих звеньев (элитных групп, по теории организации: разного рода советов, комитетов, президиумов, дирекций и т. д.).

Любая элита — будь то резервы руководителей в той или иной профессиональной деятельности, разного рода номенклатура, состав конференций, советов — проходит несколько этапов эволюции. В хо-

де ее одна элитная группа может сохранить и даже усилить элитные свойства, а может и утратить их, деградировать.

Формирование элитных групп в трудовых (служебных) коллективах представляет собой двухэтапную процедуру. На первом этапе при выдвижении руководителя на должность вначале формируется резерв, который обучается, а затем из его состава осуществляется назначение. Если сотрудника включают в резерв по результатам аттестации, то это отбор по эталону: требуется набрать необходимое количество баллов (например, при использовании методов групповой оценки личности). При этом возможна ошибка: кому-то оценка будет завышена, и он попадет в резерв, не имея соответствующих способностей и подготовки.

Второй этап — конкурс среди резерва, по результатам которого победитель занимает соответствующую должность. Данный этап необходим, чтобы исправить ошибки, которые могли быть допущены на первом этапе. Благодаря конкурсу вероятность ошибки уменьшается. Чем больше кандидатов включается в резерв на первом этапе, тем лучше результат. Моделирование показывает, что конкурс из 5–6 кандидатов обеспечивает правильное назначение, даже если ошибка при их выдвижении достигала 70 %.

К задачам, решаемым на данном уровне кадрового менеджмента, также относятся изучение общественного мнения по различным аспектам кадровой и социальной политики в организации (социологические системы «Ваше мнение», «Ваше настроение» и т. д.); изучение удовлетворенности сотрудников трудом (беседы, анкетирование, интервью); изучение социально-экономических причин и факторов, порождающих неудовлетворенность; совершенствование социально-демографической, профессионально-квалификационной, межгрупповой структур трудового (служебного) коллектива и др.

Таким образом, в настоящее время основной акцент обсуждаемых вопросов в психологии кадрового менеджмента ставится на определении ее предмета и методов исследования организационных процессов. В качестве исходной определяют проблему самоопределения психологии кадрового менеджмента, ее институционализации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каково место и значение психологии кадрового менеджмента?
2. Определите предмет и задачи психологии кадрового менеджмента.
3. Обозначьте связь психологии кадрового менеджмента с другими отраслями психологической науки.
4. Перечислите основные этапы развития психологии кадрового менеджмента.
5. В чем состоит суть основных концептуальных подходов в зарубежной психологии менеджмента и организационной психологии?
6. Перечислите основные методы психологии кадрового менеджмента.
7. Приведите классификацию методов психологии кадрового менеджмента по уровням кадрового менеджмента.

ТЕМА 2

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Управление кадрами в организации.

2.2. Кадровое планирование.

2.3. Особенности профессионального психологического отбора в организации.

2.4. Кадровые функции руководителя организации.

2.1. Управление кадрами в организации

В социальных науках понятие «организация» употребляется двояко. С одной стороны, организация — это один из процессов управления социальной системой. С другой стороны, организация представляет собой один из видов социальной системы. Научное изучение организаций начинается в последней четверти XIX в. Первая попытка дать научное объяснение сущности организации основывалась на идее целесообразности. Организация трактовалась как целесообразное устройство частей целого, целесообразная связь между частями как целое, имеющее определенную цель. Организация определялась как социальный инструмент реализации целей.

А. Л. Свенцицкий, определяя понятие «организация» самым общим образом, постулирует, что это социальная единица (или человеческая группировка), специально созданная для достижения определенных целей¹. Это понятие охватывает производственные предприятия, органы государственного и муниципального управления, их различные службы, армию, полицию, учебно-воспитательные, медицинские и научно-исследовательские учреждения и т. д.

В настоящее время понятие «организация» используется в трех основных смыслах.

1. Организация есть социальная общность, объединяющая некоторое множество индивидов для достижения общей цели, которые действуют на основе определенных процедур и правил.

2. Организация — это вид человеческой деятельности, целью которой является достижение упорядоченности, согласованности частей целого.

3. Организация есть степень внутренней упорядоченности, скоординированности, согласованности частей целого.

¹ Свенцицкий А. Л. Организационная психология. С. 37.

Исследование вопросов кадрового менеджмента в организации предполагает использование таких понятийных категорий, как управление кадрами, кадровая политика, кадровое планирование, отбор и управление персоналом и т. д.

Управление кадрами — это многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий свои специфические особенности и закономерности. В самом общем виде под управлением кадрами понимается целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления кадрами, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления кадрами.

На практике процессы формирования и использования кадрового потенциала тесно взаимосвязаны между собой. Иными словами, формирование представляет собой создание реального потенциала живого труда, знаний и навыков, охватывающего все общество и каждого человека.

Т. Ю. Базаров отмечает, что, формируя кадровый потенциал организации, необходимо учитывать следующие признаки: демографические, медико-биологические, профессионально-квалификационные, социальные, психофизиологические, идейно-политические, нравственные и другие¹. Знание их крайне необходимо руководителям и сотрудникам кадровых подразделений для постоянного обеспечения повышения эффективности, качества работы и производительности труда. В современных условиях управление персоналом должно приобрести системность и завершенность на основе комплексного решения кадровых проблем, внедрения новых и совершенствования существующих форм и методов кадровой работы.

Управление кадрами на практике заключается в формировании системы управления кадрами; планировании кадровой работы и разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга кадров организации; определении кадрового потенциала организации и потребности его в персонале².

Комплексный подход к управлению кадрами предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических, педагогических и других аспектов в их со-

¹ Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. С. 94.

² Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления: краткий курс лекций. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008. С. 8.

вокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Системный подход отражает учет взаимосвязей отдельных аспектов управления кадрами и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование системы работы с кадрами в организации.

Управление кадрами как научно-практическое направление является неотъемлемой частью общей науки управления. Изучать управление — значит изучать отношения между людьми в ходе целенаправленного воздействия на процесс деятельности, выявлять законы формирования отношений управления с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления.

Главным элементом всей системы управления являются кадры, которые одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления. Сотрудники организации являются объектом управления, поскольку они представляют собой производительную силу, главную составляющую профессиональной деятельности. Поэтому планирование, формирование, распределение, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов в организации составляют основное содержание управления кадрами. Вместе с тем кадры — это, прежде всего, люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-психологических особенностей, среди которых социально-психологические играют главную роль.

Способность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления представляет собой главную специфическую особенность психологии кадрового менеджмента.

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы и функции:

- определение целей и основных направлений работы с кадрами;
- постоянное совершенствование системы кадровой работы в организации;
- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;
- организация работы по выполнению принятых решений;
- координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую систему кадровой работы, основными подсистемами которой являются:

1. *Подсистема анализа, планирования и прогноза кадров.* Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации.

2. *Подсистема отбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров.*

Ее основными задачами являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности.

3. *Подсистема рационального использования кадров в организации.* Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых трудовых (служебных) коллективов.

Цель кадрового менеджмента — удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого сотрудника в рамках данной организации.

В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются активами организации, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре и кадровой политике организации в области управления.

Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности¹.

При этом основными разновидностями кадровой политики считаются политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений.

¹ Засыпкин И. В., Мусатова О. А. Кадровый менеджмент в системе органов внутренних дел: учебное пособие. М.: Московский университет МВД России, 2012. С. 43.

В крупных организациях кадровая политика обычно официально декларируется и подробно фиксируется в общекорпоративных документах: меморандумах, инструкциях, регламентирующих важнейшие аспекты управления человеческими ресурсами, что, несомненно, присутствует в деятельности органов внутренних дел. В небольших организациях она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок руководителей.

Кадровая политика должна опираться на такие общегосударственные принципы, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации. Необходимо отметить, что в основе формирования кадровой политики должен лежать анализ структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости сотрудников.

Содержание кадровой политики организации определяется рядом факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. К внешним относятся:

- национальное трудовое законодательство;
- взаимоотношения с профсоюзом;
- состояние экономической конъюнктуры;
- перспективы развития рынка труда.

Внутренними факторами являются:

- структура и цели организации;
- территориальное размещение;
- применяемые технологии;
- господствующая организационная культура;
- сложившиеся отношения и социально-психологический климат в коллективе.

Главными направлениями кадровой политики могут быть:

- определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;
- формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;
- формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования сотрудников в свете намеченной стратегии организации;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;

— определение путей развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации или переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижения, омоложения, стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и неспособных освоить новые направления и методы работы;

— формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, привлечение сотрудников к участию в управлении организацией и т. п.

В свою очередь, механизмом реализации кадровой политики следует считать систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

Формирование мер кадровой политики — деятельность, связанная с решением базовых вопросов кадрового менеджмента в организации любого типа деятельности и формы собственности. Она связана, прежде всего, с решением задач стратегического планирования и является важнейшей ее частью. Оно базируется на анализе внешней среды организации и перспектив развития самой организации. В рамках этой деятельности определяются приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли в организации, решается вопрос о создании подразделений и структуры организации. Все эти проблемы решает либо сам руководитель, либо специально организованное кадровое подразделение, за деятельностью которой он осуществляет непосредственный контроль.

Кадровая политика организации должна определяться трудовым законодательством и общепринятой практикой решения вопросов, связанных с кадровым менеджментом, преломленной в контексте местных условий. Хотя четких нормативов разработки мер кадровой политики не существует, в ходе ее формирования необходима реализация ряда мероприятий:

1. Изложение принципов и ценностей организации.
2. Создание основополагающего этического кодекса сотрудников.
3. Изложение принципов кадровой политики, в которых описан процесс или характер работы.

4. Определение политики и порядка решения вопросов, связанных с решением кадровых проблем и оплаты труда:

— прием на постоянную работу и по соглашению;

- продолжительность трудового соглашения и испытательный период;
- принципы отбора кадров;
- продолжительность рабочего дня для сотрудников с полной и неполной занятостью;
- описание служебных обязанностей и параметров оценки качества работы;
- принципы организации профессиональной подготовки и карьерного продвижения сотрудников;
- вопросы графика отпусков, праздничных дней, оплаты больничных листов и т. п.;
- вопросы здравоохранения, страхования, пенсионного обеспечения и т. п.;
- проблемы увольнения (аутплейсмента)¹;
- защита против дискриминации на рабочем месте (в частности, защита от сексуального преследования, дискриминации по половому, возрастному, этническому признаку и т. п.);
- порядок подачи жалоб сотрудниками (рассмотрение и разрешение конфликтов между сотрудниками и администрацией, меры, которые принимаются в случае юридических нарушений);
- политика, касающаяся командировок;
- права и обязанности сторон по использованию ресурсов организации.

В рамках психологии менеджмента кадровая политика из «реагирующей» политики превращается в активную стратегию, которая высшим эшелоном руководителей интегрируется в общую политику всей организации.

Суть двух подходов (классического похода к управлению и подхода кадрового менеджмента) к управлению людьми в условиях профессиональной деятельности можно проследить в таблице 2.

При всей условности формулировка новых принципов управления персоналом указывает на стремление теоретиков и практиков концепции человеческих ресурсов подчеркнуть значение кадров в современном управлении и найти более эффективные пути их использования, что изменит всю систему кадровой работы.

¹ Аутплейсмент — (англ. *outplacement*; от *out* — вне и *placement* — определение на должность) — термин в менеджменте и управлении персоналом, связанный с деятельностью работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников.

**Сравнительный анализ классического подхода к управлению
и подхода кадрового менеджмента
в условиях профессиональной деятельности**

Классический подход к управлению	Подход кадрового менеджмента
Человек как фактор организации	Человек как фактор реализации политики организации
Человек как статья расходов	Человек как источник доходов
Кадровая политика как нечто второстепенное	Кадровый менеджмент как насущная ежедневная необходимость
Отсутствие системы кадрового менеджмента	Научно обоснованный кадровый менеджмент
Минимальные расходы на обучение	Постоянное повышение квалификации сотрудников организации
Жесткая регламентация исполнителей	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказаний	Сочетание экономических и морально-психологических стимулов
Краткосрочный горизонт планирования	Жизненный цикл человеческих ресурсов
Преимущественно учетные и технические функции кадровых подразделений	Преимущественно аналитические и организаторские функции кадровых подразделений

Широкое употребление термина «управление человеческими ресурсами» еще не означает повсеместной практической реализации данной концепции. Сегодня его используют как синоним терминов «управление персоналом» и «кадровый менеджмент», а также для выражения нового взгляда на роль кадровых подразделений либо для обозначения новой концепции управления.

Большинство специалистов формулируют концепцию кадрового менеджмента достаточно широко, подчеркивая различия по критериям оценки эффективности (более полное использование человеческих ресурсов против минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля); по форме организации (органическая, гибкая форма против централизованной бюрократической) и т. п.

Изменения в использовании рабочей силы отразились в переименовании большинством западных организаций кадровых подразделений в службы человеческих ресурсов.

При значительном различии финансовых и организационных возможностей новых подразделений, как и методологии кадровой работы,

прослеживается четкая тенденция к повышению роли аналитических функций кадровых подразделений, особенно в последние десятилетия. Характерной чертой в организации работы с персоналом в рамках новой концепция является интеграция кадровыми подразделениями всех аспектов управления человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла — от отбора на работу до пенсионных выплат.

Управление человеческими ресурсами — часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют циклом кадрового менеджмента. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся:

- формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;
- организация комплектования подразделения кадрами;
- формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Система кадрового менеджмента должна составлять единое целое со стратегией и организационной структурой организации в целом (рис. 1).



Рис. 1. Влияние стратегии и организационной структуры на кадровый менеджмент

Цикл кадрового менеджмента обычно начинается с разработки кадровой политики организации — определения цели и задач, основных направлений и принципов, форм и методов организации. На данном этапе формируются объекты и структуры управления, прогнозируется и планируется кадровая работа, определяются кадровая потребность и источники ее удовлетворения.

Комплектование организации кадрами как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной профориентационной работы, отбор персонала, его профессиональную подготовку и расстановку, а также постоянное повышение квалификации.

Организация процесса адаптации сотрудников, обеспечение их образовательного и культурного роста, управление процессами внут-

риорганизационной мобильности и мотивации, укрепление дисциплины труда и сокращение текучести кадров составляют третье основное направление кадрового менеджмента — формирование стабильных трудовых (служебных) коллективов.

Одним из эффективных способов осуществления все перечисленных мероприятий — развитие собственного персонала. Правильно организованный кадровый менеджмент (в частности, эффективные методы разработки кадровой политики, эффективные психологические технологии отбора сотрудников, качественные программы профессиональной подготовки и повышения квалификации, адекватная оценка сотрудников и их деятельности, результативная мотивация и постоянное внимание к персоналу) является главным условием обеспечения результативности организации, быстрого освоения достижений науки и техники.

Таким образом, управление кадрами в организации — одна из наиболее существенных областей работы руководителя кадрового подразделения (менеджера по персоналу). Для того чтобы обеспечить организацию необходимым кадровым ресурсом, важно разработать адекватную задачам и ситуации во внешней среде технологию деятельности, структуру организации; рассчитать потребность в персонале.

2.2. Кадровое планирование

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его развитию, повышению квалификации, решению социальных проблем, вознаграждение и мотивация. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива организации.

Кадровое планирование — это деятельность, результаты которой должны обеспечивать ориентирами использование инструментов управления человеческими ресурсами.

Планирование можно рассматривать в двух аспектах. В широком смысле — это деятельность по выработке политики и стратегии организации и способов их реализации; в узком — деятельность по составлению официальных документов — планов. В рамках кадрового планирования, являющегося элементом общей системы планирования организации, решаются задачи обеспечения ее рабочей силой

необходимой численности и качества, эффективного использования последней, совершенствования социальных отношений.

Специфика кадрового планирования, которая позволяет выделить его из всего планового процесса, состоит в наличии двух подходов: самостоятельного для организаций, продуктом деятельности которых является персонал, и подчиненного производственным, инвестиционным, финансовым, коммерческим и иным планам — для остальных.

Кадровое планирование включает в себя ряд этапов:

1. Установление главных задач кадрового планирования исходя из целей деятельности организации.

2. Формирование кадровой стратегии организации на основе анализа ориентиров его развития и обновления.

3. Оценка наличных кадровых ресурсов. Подразумевает оценку существующей в организации системы персонала, его количественной обоснованности и качественно-квалификационных характеристик, а также выявление «кадрового дефицита».

4. Оценка будущих кадровых потребностей — прогноз численности и квалификационного состава персонала с точки зрения необходимости достижения краткосрочных и перспективных целей организации.

5. Разработка программы удовлетворения кадровых потребностей организации. Разрабатывается программа по набору и подготовке кадров (часто с составлением конкретного графика мероприятий).

С помощью кадрового планирования можно определить:

— сколько сотрудников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;

— какие требования предъявляются к тем или иным категориям сотрудников;

— каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;

— как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;

— как обеспечить развитие потенциала, повысить квалификацию сотрудников;

— как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;

— каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Процесс планирования персонала базируется на ряде принципов, т. е. правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основным из них сегодня считается участие максималь-

ного числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления.

Принципом планирования персонала считается его непрерывность, обусловленная соответствующим характером содержательной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении.

Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив, а также того, чтобы они послужили основой составления планов в будущем, а очередные планы базировались на предшествующих, учитывали результаты их выполнения, т. е. соблюдалась определенная преемственность.

Непрерывность планирования позволяет реализовать такой его принцип, как гибкость, подразумевающий возможность постоянного внесения корректив в ранее принятые кадровые решения или их пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения в планировании такого принципа, как согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции.

Координация осуществляется «по горизонтали» — между подразделениями одного уровня, а интеграция — «по вертикали», между выше- и нижестоящими. Именно этот процесс можно наблюдать при реорганизации органов внутренних дел на современном этапе, внедрении новой нормативной правовой базы правоохранительной деятельности.

Важным принципом планирования является экономичность, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением. Наконец, одним из принципов планирования является создание необходимых условий для выполнения плана.

Перечисленные выше принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и свои специфические требования, правила или инструкции.

Планирование персонала должно обеспечивать максимальное раскрытие способностей сотрудников и их мотивацию, учет экономических и социальных последствий принимаемых в организации решений. Поскольку сегодня персонал является решающим фактором

деятельности любой организации, об эффективности планирования свидетельствует степень достижения организационных целей.

Процесс планирования находит свое логическое завершение в плане. Планом называется официальный документ, в котором отражаются:

- прогнозы развития организации и отдельных сторон ее деятельности (в данном случае — персонала) в будущем;
- промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями в соответствующей сфере;
- механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
- стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

В деятельности органов внутренних дел широко применяется система планирования, как в кадровых подразделениях, так и других, включенных в процесс отбора и сопровождения личного состава, в том числе в подразделениях психологической работы. Их форма зависит от содержания и регулируется внутренними нормами документооборота, что позволяет систематизировать и анализировать общую плановую деятельность всех структурных подразделений, задействованных в кадровой ротации.

Основными направлениями формирования кадрового состава органов внутренних дел являются¹:

- 1) подготовка на плановой основе кадров для замещения должностей в органах внутренних дел;
- 2) создание условий для профессионального и должностного роста сотрудников органов внутренних дел;
- 3) оценка результатов служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел путем проведения аттестации;
- 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- 5) ведение перечня должностей в органах внутренних дел, подлежащих замещению по конкурсу;
- 6) применение современных кадровых технологий при приеме на службу в органы внутренних дел и ее прохождении.

¹ Федеральный закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Нормативно-правовые акты приведены в соответствии с данными официального интернет-портала правовой информации Pravo.gov.ru (дата обращения: 20.06.2021).

Первым этапом планирования персонала является его анализ и оценка, базирующиеся на:

- объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж и т. д.);
- структуре (распределение по уровню квалификации, стажу в организации);
- перечне задач, выполняемых в процессе работы, и требованиях, предъявляемых ею к исполнителям (что, когда, почему, где и как делается);
- ответственности за людей, материальных и финансовых ресурсов;
- потерях времени;
- характере занятости (полная — частичная, временная — постоянная);
- режиме работы (односменная, многосменная);
- основной и дополнительной заработной плате, премиях;
- социальных выплатах;
- рабочих местах (виды, количество, технические характеристики);
- физических, экономических, социальных условиях труда и т. д.

Вторым этапом планирования персонала является его прогнозирование, в рамках которого составляются прогнозы: потребности в кадрах и их наличия в будущем; источников покрытия потребности; потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации; условий труда; уровня и форм вознаграждения, социальных выплат, льгот; необходимых затрат.

Для того чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах, необходимо знать, под влиянием каких факторов они формируются. Эти факторы могут быть разделены на внутренние (внутриорганизационные) и внешние.

Главным внутриорганизационным фактором являются цели, для реализации которых требуются новые сотрудники. Чем отчетливее и яснее они сформулированы, тем легче осуществлять кадровое планирование. В связи с постановкой новой цели деятельности организации требования к численности и квалификационным характеристикам персонала могут значительно меняться. Этап целеполагания является определяющим при реализации кадрового планирования.

Еще одним важным внутриорганизационным фактором, определяющим процесс кадрового планирования, является динамика персонала. Статистика сменяемости кадров по объективным

и субъективным причинам должна учитываться при осуществлении кадрового планирования.

По мнению Г. С. Никифорова, основным внешним фактором, определяющим процесс кадрового планирования, является состояние рынка труда, которое, в свою очередь, зависит от макроэкономической ситуации, уровня развития техники и технологии.

Таким образом, анализ факторов, которые определяют потребность организации в человеческих ресурсах, является основой кадрового планирования. *В кадровом менеджменте выделяют ряд основных методов кадрового планирования*¹:

1. *Экстраполяция* — перенесение сегодняшней ситуации в будущее. Это наиболее простой метод кадрового планирования. Он подходит для краткосрочных целей и для организаций, действующих в стабильной экономической и социальной ситуации.

2. *Экспертные оценки*. При использовании этого метода эксперты определяют будущие потребности организации в персонале того или иного квалификационного уровня. В качестве экспертов могут выступать руководители подразделений и менеджеры среднего звена, хорошо владеющие информацией о наличной ситуации в организации и перспективах ее развития. Данные, полученные путем экспертного оценивания, анализируются с использованием математических методов. Преимущество данного метода состоит в том, что полученные данные базируются на реальном опыте работы в организации, что делает их более реалистичными и приближенными к жизни. При этом процедура оценивания и обработки результатов достаточно трудоемка, а полученные суждения экспертов могут отличаться субъективностью.

3. *Компьютерное моделирование*. Это наиболее современный и технически сложный метод кадрового планирования. Он позволяет одновременно использовать методы экстраполяции и экспертных оценок, а также учитывает динамику внешних и внутренних факторов, определяющих потребность организации в кадровых ресурсах. Наиболее часто используется в больших организациях, где применяются развитые и разветвленные схемы кадрового планирования.

Выявление реальной потребности в кадрах является основой их оптимизации и в общем виде происходит путем деления времени, необходимого для производства заданного объема продукции или услуг, на годовой фонд времени сотрудников.

¹ Психология менеджмента: учебник / под ред. Г. С. Никифорова. Харьков: Гуманитарный центр, 2009. С. 87.

Потребность в кадрах делится на общую и дополнительную. Общая равна числу сотрудников, необходимых для решения задач, поставленных в инвестиционных, производственных, финансовых, маркетинговых и иных планах и программах, и прогнозируется на основе их анализа. Она дифференцируется в разрезе профессий, специальностей, профилей и уровней подготовки.

Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущим прогнозным или фактическим наличием кадров на начало периода по подразделениям, специальностям, должностям. Она бывает вызвана как ростом (постепенным или скачкообразным) масштабов деятельности организации, так и выбытием кадров по объективным обстоятельствам и в результате текучести.

На основе выявления дополнительной потребности в персонале планируются перспективные мероприятия по его привлечению, перераспределению, адаптации, высвобождению, а при невозможности их осуществить вносятся коррективы в производственные, инвестиционные и иные планы.

Потребность в кадрах на практике определяется двумя методами: номенклатурным и по насыщенности.

Номенклатурный метод основан на планах деятельности организации, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.

В номенклатуре должностей отражается уровень квалификации и профиль специалиста, который должен занимать соответствующую должность по штатному расписанию. Штатное расписание отражает количественную сторону персонала, а номенклатура — качественную, что позволяет определять потребность в специалистах в разрезе их отдельных групп на плановый период. Но штатно-номенклатурный метод трудоемок, а его точность зависит от правильности штатных расписаний и номенклатуры должностей, наличия основных нормативов нагрузки на специалиста, которые могут быть и устаревшими.

Метод определения потребности в специалистах на основе насыщенности базируется на коэффициентах, показывающих нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного капитала, объемом производства и т. п., которое устанавливается экспертами.

Для повышения точности прогнозирования персонала необходимы методы математической статистики, например, корреляционные модели.

Следующий этап цикла планирования персонала состоит в разработке конкретных планов и программ, в частности¹:

- привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения кадров, замещения ключевых штатных должностей;
- введения в должность, адаптации, карьеры, развития обучения и повышения квалификации персонала;
- повышения заработной платы и иных выплат;
- изменения методов кадровой работы;
- финансирования соответствующих мероприятий.

План мероприятий по совершенствованию структуры занятости может содержать программы: внедрения современных принципов и методов организации и управления; изменения организационной структуры; освоения новых технологий.

План подготовки кадров включает:

1. Структуру будущего подразделения и органов управления им.
2. Классификацию выполняемых работ.
3. Характеристику требований к работникам.
4. Расчет потребности в кадрах.
5. Сроки введения в должность.
6. Источники удовлетворения временной потребности в кадрах.
7. Направления и формы повышения квалификации.
8. Величину необходимых затрат.

На основе кадрового планирования осуществляется процесс управления движением персонала, в рамках которого решаются следующие практические задачи:

1. Ориентация вновь поступающих сотрудников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиями и специальностями, к которым они в наибольшей степени пригодны.
2. Укомплектование вакансий с учетом их специфики кадрами требуемой квалификации.
3. Создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья и интеллектуальные возможности личности.

¹ Засыпкин И. В., Мусатова О. А. С. 53.

При этом необходимо избегать таких действий, как кадровые «перетряски»; локальные, частичные, второстепенные изменения вместо реформ; сохранение устаревших методов работы с кадрами; замена руководящих кадров без наличия соответствующего кадрового резерва; коренное обновление кадров на низовом уровне при сохранении старых на высшем; ослабление роли специалистов и прочие.

Таким образом, планирование персонала является в большинстве случаев вторичным, производным по отношению к общей системе внутриорганизационного планирования, и планы по персоналу дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ. Все вышеизложенное относится и к деятельности полиции, поэтому кадровые подразделения выполняют обеспечивающую функцию и опосредованно влияют на процесс правоохранительной деятельности.

2.3. Особенности профессионального психологического отбора в организации

Комплектование кадров является одним из ключевых элементов работы кадрового подразделения любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность деятельности организации в целом. В связи с этим ошибки в отборе кадров могут дорого обойтись организации.

Отбор представляет собой латентную функцию, осуществляемую организацией для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантной должности. Поскольку рабочая сила нанимается в организацию, исходя из требований как тактических, так и стратегических задач, необходимо, чтобы:

- были отобраны самые подходящие для организации сотрудники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал социально-психологический климат организации;
- личные ожидания сотрудников организации были воплощены в жизнь.

Отбор персонала — это процесс изучения психологических и профессиональных качеств сотрудника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наибо-

лее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого¹.

Профессиональный отбор — процедура вероятностной оценки профессиональной пригодности человека, изучение возможности овладения им определенной специальностью, достижения требуемого уровня мастерства и эффективного выполнения профессиональных обязанностей².

А. Г. Маклаков профессиональный психологический отбор рассматривает как комплекс мероприятий, направленных на обеспечение качественного отбора персонала организации на основе оценки соответствия уровня развития необходимых психофизиологических (индивидуальных) качеств и свойств личности требованиям профессиональной деятельности³.

В настоящее время профессиональный психологический отбор представляет собой комплекс мероприятий, направленный на обеспечение качественного отбора персонала организации на основе оценки соответствия уровня развития необходимых психофизиологических (индивидуальных) качеств и свойств личности требованиям профессиональной деятельности.

Основная цель отбора — привлечение сотрудников с необходимой квалификацией и личностными качествами, способных решать поставленные перед ними задачи максимально эффективно.

Основными задачами профессионального психологического отбора являются оценка развития необходимых для успешной деятельности и обучения по выбранной специальности индивидуально-психологических качеств и свойств личности кандидата, а также вынесение итогового заключения о пригодности к обучению или практической деятельности по соответствующей специальности.

Научную основу мероприятий профессионального психологического отбора в настоящее время составляют работы в области дифференциальной психологии, психологии труда, а также разработки современных методов исследования психики человека.

¹ Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. С. 134.

² Психология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. С. Ю. Манухиной. М.: Юрайт, 2019. С. 287.

³ Маклаков А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала: теория и практика: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2008. С. 55.

Условием, определяющим практическую целесообразность профессионального психологического отбора, является доказанность его социально-экономической оправданности, наличие обоснованной и апробированной системы отбора, опытных психологов.

Принципы организации процесса отбора кадров следующие:

- связь поиска и отбора кадров со стратегией и назначением организации;

- научно-методическое обеспечение (исследование рынка труда, разработка и использование технологии кадрового отбора, анализ адаптации и успешности молодых сотрудников);

- финансовое обеспечение (обоснование, планирование и получение финансовых средств на проведение работ по кадровому отбору);

- материально-техническое обеспечение (помещение, специальное психологическое оборудование, средства оргтехники по обработке и учету информации);

- правовое обеспечение (строгое использование нормативной правовой базы при всех действиях, связанных с персоналом: трудового законодательства, общероссийских классификаторов должностей и профессий, тарифно-квалификационных справочников);

- обеспечение справедливого подхода к оценке всех кандидатов и претендентов на должность;

- конфиденциальность (осуществление отбора на условиях доверительности, неразглашение сведений о кандидатах непричастным к отбору сотрудникам, другим организациям, посторонним лицам).

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования: необходимость, достаточность, полнота, надежность и валидность критериев.

Необходимость и достаточность критериев. Не следует перегружать процесс поиска кандидатов, излишне сокращая число возможных претендентов, необоснованно увеличивая число критериев, используемых в процессе отбора.

Полнота критериев. Требование полноты критериев, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

Надежность критериев. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.

Валидность критериев отбора означает, что данные критерии должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. Низкая валидность критериев отбора может явиться источником ошибок.

Оценка профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций осуществляется в виде экзамена по специальным тест-вопросам и тест-заданиям. Она может проводиться как в устной или письменной форме, так и в автоматизированном варианте, в зависимости от того, какими тестовыми материалами располагает организация.

Индивидуально-психологические, личностные и психофизиологические качества кандидатов оцениваются методом психологического тестирования с использованием при необходимости инструментальных измерений.

Существует несколько основных методов определения критериев отбора¹:

1) Проведение обследования всех поступающих на работу по данной специальности (без предварительного отбора) с использованием батареи психологических методик. Через несколько месяцев на основании сравнительного анализа рабочих показателей новых сотрудников устанавливаются показатели, по которым различаются успешные и неуспешные сотрудники. Данные показатели берутся за основу при установлении критериев для прогнозирования профессиональной успешности. Впоследствии эти критерии используют в ходе отбора на соответствующие должности.

2) Выделение среди сотрудников организации, работающих по данной специальности, группы успешных и группы неуспешных. Психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами. Эти показатели и выступают впоследствии в качестве критериев отбора.

3) Выделение важнейших показателей, необходимых для успешной работы в данной должности, на основе анализа должностных инструкций (регламентов) и требований к должности.

¹ Магура М. И. Поиск и отбор персонала. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. С. 137.

4) Экспертная оценка, когда критерии предлагаются на основании опыта группы специалистом, имеющим представления о методах отбора и требованиях к должности, к работе. Этот метод используется чаще всего. При этом критерии отбора устанавливаются самим руководителем (высшим руководством).

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

А. М. Павлова предлагает следующие показатели эффективности процесса отбора кадров¹:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых сотрудников;
- доля сотрудников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой (служебной) и исполнительской дисциплины среди новых сотрудников (прогулы, опоздания, низкая эффективность использования рабочего времени);
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми сотрудниками;
- уровень травматизма среди новых сотрудников;
- количество жалоб и претензий, поступивших по вине новых сотрудников, со стороны клиентов.

Критериями (показателями) оценки эффективности профессионального психологического отбора являются следующие:

5) экономическая эффективность (снижение затрат на обучение и адаптацию специалистов);

6) показатели степени соответствия сотрудников занимаемым должностям;

7) степень удовлетворенности сотрудников своей работой, оплатой, премиальными, служебным положением, обучением;

8) косвенные показатели эффективности (снижение текучести кадров; сокращение количества самовольных невыходов на работу);

9) сокращение производственных заболеваний; сокращение отсева специалистов; повышение надежности систем управления);

10) показатели качества труда (например, мастерство сотрудника, т. е. высший уровень профессионального развития личности, признанный обществом и имеющий ярко выраженные индивидуальные

¹ Павлова А. М. Психология труда: учебное пособие / под ред. Э. Ф. Зеера. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2008. С. 102.

признаки, определяемые по конечному продукту труда и способам достижения результатов профессиональной деятельности).

Каждый из перечисленных показателей и их комбинации в целом выражают эффективность отбора персонала. Эффективность отбора — количественная характеристика, которая может быть оценена долей отобранных кандидатов, прогноз профессиональной пригодности которых оказался правильным.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:

- быть основанной на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;

- стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;

- помогать сотрудникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;

- быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Отбор кандидатов заканчивается принятием на работу человека, наиболее успешно прошедшего все ступени отбора, или включением в резерв организации, в крайнем случае — отказом всем кандидатам, если подходящая кандидатура не будет найдена.

Система профессионального психологического отбора включает комплекс специальных диагностических методик, технических средств и стандартизованных процедур. Также используют и приемы обобщения, интерпретации полученной диагностической информации, составление прогнозов успешности деятельности.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:

- предварительное интервью;
- заполнение бланка заявления и анкеты;
- диагностическое интервью (собеседование);
- тестирование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинское обследование;
- принятие окончательного решения.

В целом с позиций более официальных процедур профессиональный отбор кадров в организации включает следующие этапы¹:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение контракта.

Организация профессионального психологического отбора в органах внутренних дел Российской Федерации регламентирована нормативными правовыми актами и имеет свою специфику².

Таким образом, профессиональный психологический отбор в настоящее время является тем инструментом, который позволяет решить одну из самых сложных проблем в деятельности любой организации — осуществить качественный отбор персонала. Для этого необходимо, прежде всего, понимать, что представляет собой человек, какие психологические характеристики следует учитывать при прогнозировании успешности его профессиональной деятельности, а также как и с помощью чего можно оценить уровень развития этих качеств у конкретного кандидата на замещение вакантной должности.

2.4. Кадровые функции руководителя организации

Руководство играет особую роль в развитии организации, поскольку качественный менеджмент существенно влияет на развитие организационной культуры и самой организации. Перед современным менеджментом стоят сложные задачи, когда необходимо понимание построения сложных систем менеджмента в условиях жесткой

¹ Кузнецова Н. В. Управление персоналом: учебное пособие. Владивосток: ТИ-ДОТ ДВГУ, 2005. С. 72.

² Постановление Правительства Российской Федерации от 06.12.2012 № 1259 «Об утверждении Правил профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации».

конкуренции. В таком случае один из ресурсов, о поддержании и развитии которого думает руководитель, — персонал¹.

Кроме того, в управленческий состав организации сейчас входит не только директор по персоналу, но и директор по развитию персонала. В организации формируются образовательные программы, в центре внимания которых находится формирование кадровых резервов руководящих кадров. Основная причина возрастающей роли развития управленческого персонала — возрастание роли человека на всех уровнях организации. Это связано с тем, что от персонала требуются инновационная способность, творчество, риск. От руководителя требуется усложнение самого менеджмента в условиях увеличения конкуренции и потребности в снижении издержек.

Решение задачи эффективного управления современной организацией лежит в реализации идеологии сопряженного развития организации и руководителя, в существовании системной взаимосвязи развития основных навыков менеджмента и общей стратегии деятельности организации (подразделения). От руководителя ожидается реализация общего предназначения деятельности подразделения — планирование, организация, мотивирование, контроль процессов, приводящих к успеху в конкретной деятельности и пр. Для осуществления управления необходимы ресурсы — организационные (наличие власти), финансовые, производственные. В этом контексте деятельность руководителя — умелое использование и развитие организационных ресурсов.

Ключевые характеристики развития управленческого персонала связаны со стратегией организации, предвидением ее проблем в настоящем и будущем. Обеспечение организации хорошо подготовленными и мотивированными руководителями в соответствии с целями и стратегией развития является одной из важнейших задач на современном этапе развития общества.

Руководитель организации выполняет в своей деятельности целый ряд функций, основными из которых являются административные и кадровые. Если административные функции соотносятся с базовыми целями и задачами организации, то кадровые функции руководителя связаны, прежде всего, с воздействием на персонал.

Реализация этих функций невозможна без учета психологических особенностей сотрудников, составляющих основной коллектив

¹ Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. М.: Проспект, 2017. С. 112.

подразделения. Руководители организаций различного рода деятельности и форм собственности реализуют сходные направления кадровой работы, вследствие чего система кадровых функций может рассматриваться как самостоятельная категория менеджмента.

Реализация каждой из кадровых функций включает в себя целый ряд объединенных между собой действий. Их выполнение подчиняется принципу целостности и включает выполнение последовательных шагов¹:

- 1) целеполагание: определяется цель реализации той или иной функции;
- 2) планирование деятельности по реализации данной функции;
- 3) мотивация: создание позитивного мотивационного настроения на выполнение действия;
- 4) организация исполнения собственных действий руководителя или действий других сотрудников, направленных на достижение поставленной ранее цели;
- 5) контроль — сравнение достигнутых в реальности результатов с изначально поставленной целью.

На этапе контроля цикл замыкается. Последний этап реализации кадровой работы соотносится с первым. В случае расхождения между достигнутым результатом и исходной целью планируется деятельность по коррекции выполнения данной работы.

Следует отметить, что решение всех кадровых вопросов, особенно в организации с большим количеством сотрудников, не сводится к реализации кадровых функций руководителя. Поскольку объем задач кадровой работы велик, их решение часто возлагается на специальные подразделения организации (кадровые службы, отделы кадров), деятельность которых выходит за пределы непосредственной работы руководителя. При этом контроль за деятельностью подобного рода подразделений осуществляется самим руководителем, который несет ответственность за ее выполнение. В этом состоит кадровая ответственность руководителя. В организациях с небольшим количеством сотрудников не всегда целесообразно иметь отдельно выделенную кадровую службу. В этом случае выполнение всего спектра кадровой работы осуществляется непосредственно руководителем.

¹ Карпов А. В. Психология менеджмента: учебное пособие. М.: Гардарики, 2007. С. 63–64.

В кадровом менеджменте выделяется несколько основных кадровых функций руководителя: воспитательная, арбитражная, дисциплинарная и экспертно-консультативная.

Реализация воспитательной функции в деятельности руководителя подразумевает решение воспитательных задач и, как следствие, повышение уровня психологического и личностного развития сотрудников.

В кадровом менеджменте выделяются прямые и косвенные формы воспитательной работы. Прямое воспитание осуществляется в специально организованной форме, с помощью бесед, наставлений, разъяснений и т. п. Косвенное воспитание — это воспитание через личный пример психологической и профессиональной компетенции, стиль ведения дел в организации.

Реализация воспитательной функции базируется на одном из основных психологических механизмов — механизме социального научения. Его суть состоит в том, что человек усваивает различные формы социального поведения (манера общения, умение вести себя в группе, стиль разговора и т. п.) через наблюдение и усвоение эталонов поведения тех людей, которые являются для него наиболее значимыми. Человек, идентифицируясь со значимым другим, копирует различные образцы его поведения. Подразумевается, что в трудовом (служебном) коллективе, в организации таким значимым другим является ее руководитель. Являясь, по возможности, образцом для своих подчиненных, он осуществляет косвенное решение воспитательных задач в организации.

Естественно, в реальной жизни руководитель в силу своих личностных, интеллектуальных или профессиональных особенностей не всегда может стать для своих сотрудников образцом для подражания.

В данном случае возможна реализация механизма антиидентификации, при действии которого человек не только не стремится подражать действиям другого, но и склонен избегать общения с ним.

Решение воспитательных задач в организации требует адекватной психологической атмосферы в коллективе, благоприятного социально-психологического климата внутри него. Вследствие этого для успешного решения воспитательных задач в процессе реализации кадровых функций руководителю необходимо уделять особое внимание характеру и характеристикам психологической среды организации.

Арбитражная функция руководителя состоит, прежде всего, в разрешении и устранении трудовых споров и конфликтов, возникающих между подразделениями и сотрудниками организации. В кад-

ровом менеджменте выделяется несколько основных стилей (стратегий) разрешения трудовых конфликтов руководителем. Основными из них являются: директивный, компромиссный и медиаторный.

Сущность *дисциплинарной функции* определяется особенностями реализации деятельности контроля по отношению к исполнителям. Ее содержание включает в себя различные дисциплинарные санкции, причем не только связанные с наказанием, но также и различные виды поощрения сотрудников. Реализация данной функции непосредственно связана с мотивационным воздействием руководителя на персонал организации.

Содержание *экспертно-консультативной функции* руководителя состоит, во-первых, в оценке личностных и деловых качеств сотрудников организации и, во-вторых, в осуществлении помощи сотрудникам в реализации их профессиональных функций. Следовательно, руководитель организации является не только экспертом, оценивающим действия сотрудников, но и консультантом, оказывающим им всестороннюю помощь и поддержку с целью обеспечения оптимальных качественных и количественных характеристик профессиональной деятельности.

Из вышеизложенного следует, что функции руководителя в сфере кадровой работы соотносятся с эффективностью функционирования соответствующего коллектива организации и его особенностями.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимается под управлением кадрами в организации?
2. Перечислите основные направления кадровой политики.
3. Какие этапы включает кадровое планирование?
4. Дайте определение профессионального психологического отбора.
5. Перечислите критерии профессионального психологического отбора и дайте их характеристику.
6. Сформулируйте основные задачи психологической службы в организации.
7. Перечислите и охарактеризуйте основные кадровые функции руководителя.

ТЕМА 3

ПСИХОЛОГИЯ РУКОВОДСТВА, ВЛАСТИ И ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Понятие о руководстве и лидерстве.

3.2. Психологическая структура личности руководителя: основные подходы к изучению.

3.3. Управленческая деятельность руководителя и его социально-психологическая компетентность.

3.4. Стили руководства в системах управления.

3.1. Понятие о руководстве и лидерстве

Одним из наиболее важных аспектов в теории и практике психологии управления стала проблема руководства и лидерства. Руководство является одним из понятий, которые применяются для характеристики процессов социального управления, организаторской деятельности в коллективах людей и в обществе в целом. Наряду с понятием руководства, с этой целью используются и другие понятия, например, «управление», «организация», «командование», «администрирование», «регулирование», «лидерство». Все эти понятия в той или иной мере отражают деятельность специального органа коллектива (организации, подразделения и т. д.) — субъекта управления, предназначенного для обеспечения единства воли и действий всего персонала (личного состава).

Руководитель является ведущим и организующим звеном в социальных системах управления. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства.

Понятие руководства также широко используется в литературе по психологии управления (менеджмента) и управлению организациями. Если обратиться к этимологии, то можно отметить следующее. Хотя слово «руководство» происходит от двух слов («рука» и «водить»), смысл здесь совсем не в том, что руководить — это «водить рукой» (скажем, подписывая документы). «Собирающая» — вот первоначальное значение слова «рука» в славянских языках. Руководить — значит собирать, объединять людей и направлять их движение к определенной цели.

Термин «лидерство» происходит от английского слова «leadership», образовано от англосаксонского корня «lead» (в перево-

де на русский — дорога, путь), который происходит от глагола «leaden», что значит «путешествовать», «идти».

Значения слов «руководство» и «лидерство», как видим, имеют большое сходство, тем не менее между ними нельзя поставить знак равенства. В то же время эти понятия существенно различаются, так как руководитель в большей мере выражает свои официальные полномочия в управлении коллективом, а лидер выражает неофициальные тенденции межличностных отношений в группах, хотя иногда эти две формы управления соединяются в одном лице.

Интенсивная разработка социально-психологических проблем управления учебными и трудовыми коллективами, воинскими и правоохранительными подразделениями началась с 20-х гг. XX в. и к настоящему времени по этим вопросам имеется очень большой объем исследований в зарубежной и отечественной психологии.

Зарубежные исследователи раскрыли многие специфические феномены и факторы процессов управления людьми, однако в большинстве случаев они сводят проблему к лидерству, т. е. переводят ее в чисто психологическую плоскость.

Западные (американские) психологи традиционно используют термины «лидер» и «лидерство», различая при этом лидерство формальное и неформальное. Под формальным (официальным) лидерством имеется в виду выполнение каким-либо человеком, назначенным вышестоящим менеджментом, управленческих функций в том или ином организационном подразделении.

Так, в 1969 г. С. Джибб обратил внимание на двойственное употребление понятия «лидерство» (leadership) и попытался развести эти понятия следующим образом¹.

Во-первых, руководство поддерживается организационной системой, а лидерство обусловлено стихийным одобрением группой одного из ее членов за вклад в групповые достижения.

Во-вторых, руководитель ставит групповые цели, исходя из собственных (профессиональных) интересов и вне зависимости от пожеланий членов группы. Лидер отражает интересы и пожелания членов группы (иначе рискует утратить лидерское положение).

В-третьих, для руководителя в процессе достижения цели нет обязательной необходимости опираться на чувства и единое мне-

¹ Евтихов О. В. Психология управления: учебное пособие. Красноярск: Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2011. С. 29.

ние, разделяемые членами группы. Лидер же должен их обязательно учитывать.

В-четвертых, для руководства характерен значительный социальный разрыв между членами группы и руководителем, который стремится сохранить эту социальную дистанцию, так как она помогает ему оказывать давление на группу. Лидер выступает как один из членов группы.

В-пятых, руководитель получает полномочия от внегруппового источника власти, дающего ему право распоряжаться в группе. Лидера властью наделяет сама группа.

Таким образом, С. Джибб попытался различить феномены «лидерство» и «руководство», описав их различными терминами и обратив внимание на содержательные моменты различий. Некоторые из них спорны и обозначают лишь вектор различий. Но и это различие замечено было немногими, и в настоящее время в англоязычных публикациях по-прежнему невозможно понять, идет ли речь о лидерстве или о руководстве, до тех пор, пока не вникнешь в суть описания. Вероятно, на этом сказывается общая культура английского языка и профессиональные традиции англоязычной теории.

Отечественные исследователи всегда выделяли руководство и лидерство как два различных явления, присущие организованным (в той или иной степени) общностям. Начиная с В. М. Бехтерева и А. С. Макаренко, они связывали вопросы управления людьми как с проблемой социально-экономического, так и социально-психологического плана, фиксируя внимание не только на их сходстве, но и их специфике. Поэтому в отечественной психологии управления достаточно четко выражена специфика понятий руководства и лидерства. С нашей точки зрения, наиболее четко эти понятия раскрыты Б. Д. Парыгиным, обратившем внимание на следующие основные различия между ними в плане их взаимосвязей с неофициальной и официальной структурой группы¹:

— лидерство в основном связано с регулированием внутригрупповых межличностных отношений, носящих неофициальный характер, в то время как руководство является средством регулирования отношений в рамках официальной социальной организации;

¹ Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М.: Мысль, 1971. С. 310–311.

— лидерство представляет собой главным образом феномен микросреды, а руководство — элемент макросреды, отвечающий системе доминирующих в ней социальных отношений;

— лидерство возникает и функционирует преимущественно стихийно, руководство же представляет собой процесс целенаправленной и контролируемой сверху деятельности социальных организаций и институтов;

— в отличие от лидерства, руководство — это явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов группы;

— процесс руководства характеризуется применением гораздо более определенной системы различных санкций, чем это имеет место в лидерстве;

— процесс принятия решений в системе руководства носит более сложный и многократно опосредованный характер, чем в условиях лидерства;

— деятельность лидера протекает преимущественно в рамках микроструктуры малой группы, сфера же действий руководителя гораздо шире и охватывает различные уровни социальной системы, на которых он, в частности, представляет малую группу;

— лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы, в то время как руководство — это преимущественно социальная характеристика формальных отношений в группе, прежде всего, в плане распределения ролей управления и подчинения.

В последующем различными исследователями предпринимались попытки уточнить и противопоставить эти понятия. Как правило, в первом случае выделялось естественное, свободное, неформальное начало, в противоположность официальному — во втором. Обобщая эти описания, основные различия между руководством и лидерством можно разделить на три группы:

1. Функциональные. Организационное руководство является закономерным атрибутом функционирования официальной структуры. Оно предусматривает организацию деятельности группы в целях решения поставленных перед ней задач, в чем, собственно, и состоит ее предназначение. Лидерство характеризует преимущественно психологические взаимоотношения в группе, возникающие «по вертикали», т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения.

2. Условия возникновения и прекращения. Руководитель обычно либо назначается официально либо избирается. Официальные права и обязанности руководителя снимаются с руководителя при освобождении его от занимаемой должности. Лидерство возникает естественным образом в процессе взаимодействия людей. Процессы лидерства и власть лидера сохраняются до тех пор, пока есть люди, готовые следовать за ним.

3. Источники власти. Руководитель наделяется соответствующими официальными правами, связанными с организацией деятельности группы по решению поставленных перед ней задач. Лидер не обладает формализованными официальными правами, его власть основана на авторитете и подкрепляется установленными в группе нормами.

Следует отметить также различия этих понятий в их связи с правовыми полномочиями. Руководство представляет собой процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, который осуществляется руководителем как представителем социального контроля и власти. Руководитель имеет официальные полномочия, назначается и освобождается от должности вышестоящими социальными структурами. Он всегда включен в иерархическую цепочку официальных отношений, начиная с министерства и кончая первичными подразделениями, и в этой цепи он одновременно выступает как руководитель по отношению к нижестоящим и как подчиненный по отношению к вышестоящим.

Лидерство — это процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, который осуществляется лидером как субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий. Члены группы сами делегируют лидера на его неофициальный пост, оценивая его знания, опыт и личностные качества, но члены группы могут и лишить его этих полномочий без официальных решений, если он не оправдывает их ожиданий.

Несмотря на ряд очевидных различий, можно выделить и сходство между лидерством и руководством.

Во-первых, оба феномена сходны функционально и, по сути, представляют собой две стороны единого процесса управления людьми.

Во-вторых, они тождественны в своем элементарном выражении: лидерство описывается «вертикальным» отношением «лидер — последователи», а руководство — аналогичным отношением «руководитель — подчиненные».

В третьих, для обоих феноменов характерна реализация влияния в системе неформальных (психологических) отношений.

Исследователи отмечают и известную относительность различий лидерства и руководства, констатируя наличие диалектической взаимосвязи и взаимопроникновения этих феноменов управления. Так, руководитель может одновременно выступать в роли неформального лидера; лидерство при определенных условиях способно перерасти в официальное руководство. Соединение функций руководителя и лидера характерно для коллектива высшей формы организации группы, поскольку в этих условиях одно и то же лицо выступает как санкционированный сверху руководитель и как импонирующий, эмоционально привлекательный для всех лидер, если он показывает высокую психологическую совместимость с членами группы. В определенных условиях наблюдается и значительная общность задач, решаемых руководителем и лидером, что сближает содержание реализуемых ими функций. Чем сложнее и ответственнее в социальном плане решаемые группой задачи (деловые, воинские, правоохранительные), тем больше сближение руководителя и лидера. Сходство феноменов руководства и лидерства усматривается и в том, что в каждом из них как бы схватывается «вертикальный срез» соответствующих официальных и неофициальных отношений в группе, представленный позициями доминирования и подчинения.

Следует отметить, что управленческие отношения между руководителями и подчиненными не сводятся только к отдаче распоряжений, с одной стороны, и только их исполнению — с другой. Руководителя и руководимых связывают отношения коллективизма, обусловленные совместной трудовой деятельностью и единством социально значимых целей, т. е. определенные межличностные отношения.

Деятельность современного руководителя является многоплановой. Она соединяет деятельность по определению основных целей организации и ее подразделений, а также путей их достижения, стратегии развития: влияние на подчиненных, выполнение определенных функций как по отношению к подчиненным и организации в целом, так и по отношению к вышестоящим органам. Деятельность руководителя предусматривает также определенный тип отношения во взаимодействиях с другими лицами — участниками управленческих систем¹.

¹ Корчмарюк В. А., Филимонцев Н. М. Психология управления: учебник / под общ. ред. В. А. Кудина. СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2010. С. 107.

Влияние руководителя на сотрудников имеет своей целью побуждение их к определенному организационному (служебному) поведению, которое соответствовало бы как требованиям организации, так и собственным представлениям. Известны два способа воздействия на сотрудников: прямой (приказ, задание) и опосредствованный, мотивирующий (через стимулы). В первом случае возникает ситуация, когда невыполнение необходимых действий приводит к наказанию. Такая формула отношений между руководителем и подчиненным называется принуждением, т. е. в этом случае цели руководителя непосредственно не связаны с интересами исполнителей, а иногда могут и противоречить им. В другом случае складывается ситуация, когда за выполнение необходимых действий поощряют, оказывают влияние на потребности и мотивы сотрудников.

Реальное влияние руководителя на деятельность коллектива основывается не только на его официальных полномочиях, но и на личном авторитете, т. е. имеет две составляющие: формального руководителя и неформального лидера. Оптимальным является тип руководителя с высоким официальным, профессиональным и личным статусом. Выше мы рассматривали признаки, по которым в теории управления различаются руководители и лидеры. Это различие связано с тем, что в любой организационной структуре имеются два типа отношений между людьми: формальные (должностные) и неформальные (эмоционально-психологические). Лидером никогда нельзя стать, если члены группы не воспримут конкретное лицо как лидера. Руководителя же нередко назначают на должность независимо от того, воспринимают его подчиненные таковым или нет.

Как руководство, так и лидерство являются способами организации и управления деятельностью людей, только в одном случае — это управление в области официальных должностных отношений, в другом — в области неофициальных межличностных отношений. Как для руководства, так и для лидерства характерна определенная субординация отношений, только в первом случае она выступает очень четко и закреплена должностными инструкциями, а в другом — ее присутствие менее заметно и проявляется в форме традиций, привычек.

Важным свойством руководителя-лидера является умение быть управляющим, не афишируя этого. Если руководитель завоевывает авторитет и становится лидером группы, то его приказание выполняются не из страха перед наказанием, а из веры в его компетентность, талантливость. Он воспринимается членами группы как «один из

нас», «лучший из нас». Управляющий как руководитель на основе данных ему полномочий распределяет обязанности, осуществляет контроль, учет, поощрения, наказания. Управляющий как лидер влияет на членов группы путем личного авторитета, морально-психологического воздействия, проявления инициативы, энергии, привлекательных личных качеств. Если хороший руководитель воспринимается как «мозг группы», то лидер — как «сердце группы». Руководитель-лидер должен объединять в себе эти качества, т. е. быть одновременно «мозгом» и «сердцем» группы.

Резюмируя, следует подчеркнуть, что сходство и основное различие между руководителем и лидером состоит в следующем. Взаимодействие субъекта и объекта руководства осуществляется в системе административно-правовых отношений той или иной официальной организации. Что же касается взаимодействия субъекта и объекта лидерства, то оно может происходить как в системе административно-правовых, так и морально-психологических связей между сотрудниками. Если первые являются необходимым признаком любой официальной организации, то вторые возникают спонтанно, как следствие взаимодействия людей и в официальных, и в неофициальных организациях. Поэтому в одном и том же взаимодействии двух членов коллектива иногда можно наблюдать одновременно и отношения руководства, и отношения лидерства, а иногда только один из этих видов отношений.

3.2. Психологическая структура личности руководителя: основные подходы к изучению

Психология личности системна, структурна, иерархична и выражена в ряде узловых подсистем (сфер) психики и образующих их конкретных психологических свойствах. Большинство психологов использует функционально-динамическую структуру личности, разработанную К. К. Платоновым¹.

Весьма часто личность руководителя отечественными психологами описывается через такую интегральную личностную характери-

¹ Для оценки компонент функционально-динамической структуры личности существует конструктивный методический инструментарий — «Карта Личности», позволяющая экспертным путем устанавливать уровень развитости определенных свойств и подструктур личности.

стику, как организаторские способности. Согласно Л. И. Уманскому¹, они включают следующие группы свойств личности:

1. Организаторское чутье:

— психологическая избирательность — способность личности отражать с достаточной полнотой психологию организуемой группы в ходе решения общегрупповой задачи;

— практически-психологическая направленность ума — овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии и готовность применить их в практике решения управленческих задач;

— психологический такт — наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми.

2. Эмоционально-волевая воздейственность:

— общественная энергичность — способность личности заражать и заряжать своей энергией организуемых людей;

— требовательность — способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

— критичность — способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей.

3. Склонность к организаторской деятельности — потребность в данной деятельности и стеничность (позитивность) чувств при ее выполнении.

Л. И. Уманский отмечает, что указанные группы свойств иерархизованы: первенствует организаторское чутье, на котором базируется эмоционально-волевая воздейственность, а склонность к организаторской деятельности рассматривается как «питательная почва», обеспечивающая «высокий тонус» первых двух групп свойств.

Организация совместной деятельности подчиненных является одной из функций управления. Поэтому необходимо учитывать закономерности влияния личности руководителя на его поведение. При этом в качестве рабочей схемы структуры личности руководителя целесообразно использовать концептуальную модель, разработанную А. М. Столяренко², в соответствии с которой в структуре личности выделены *три важнейшие составляющие*.

¹ Уманский Л. И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив. (Избранные труды). Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2001. С. 43–82.

² Столяренко А. М. Личностный подход в юридической психологии // Энциклопедия юридической психологии. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 19–20.

1. Сфера направленности (или иначе ее еще называют ценностно-мотивационной) в силу своей системообразующей роли в личности определяет избирательность ее активности и отношений, отвечая за то, «куда идет личность», т. е. к чему стремится субъект и в какой мере вовлекает свойства других подструктур для успешной реализации психической деятельности. Она включает в себя все побудительные силы личности — ее идеалы, убеждения, жизненные планы, потребности, мотивы, цели, интересы, склонности, установки. Развитость и сбалансированность по указанным составляющим сферы направленности у руководителя следует рассматривать как мотивационно-смысловую составляющую потенциала его личности. Среди образований данной подструктуры особую роль для успеха в управленческой деятельности (особенно руководителей высшего звена) играет развитость такой интегральной личностной характеристики, как индивидуальная управленческая концепция (А. И. Китов, 1982, 1984; Е. П. Клубов, 1982).

2. Операциональная сфера включает элементы, представляющие собой индивидуально выработанные способы и приобретенный опыт, которыми обладает личность руководителя и которые используются для достижения жизненных и иных целей. В качестве основных компонентов данной подструктуры личности следует рассматривать одновременно ее образовательный и квалификационно-профессиональный опыт (знания, навыки, умения и привычки), интеллектуальные и креативные, эмоционально-волевые, коммуникативные и организаторские способности. Их развитость, взаимосвязь и сбалансированное проявление позволяет их оценить как составляющую потенциала профессиональной компетентности личности руководителя.

3. Модуляционная сфера отражает наличие у человека специфических свойств нервной системы и психофизических функций, которые оказывают динамическое, но не содержательное влияние на психические процессы, состояния и свойства личности. В связи с тем, что компоненты данной подструктуры предопределяют психофизиологические ресурсы, проявляясь, в частности, в ее работоспособности (выносливости), то их следует рассматривать в качестве психодинамической составляющей потенциала личности руководителя¹.

¹ Марьин М. И., Поздняков В. М., Котенев И. О., Петров В. Е. Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: учебно-методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. М.: ЦОКР МВД России, 2006. С. 10.

В последние десятилетия в исследованиях зарубежных и отечественных ученых изучены содержание и динамика изменений представлений менеджеров о качествах личности «идеального руководителя».

Мнения о паттерне (модели) профессионально значимых качеств личности руководителей разнятся. Так, среди отечественных руководителей доминирует ориентация на несколько иные, по сравнению с зарубежными управленцами, ценности. То, что зарубежными менеджерами личностные характеристики, связанные с лидерством и психологической компетентностью, отмечены в качестве важнейших, не случайно. Реализация руководителем лидерских качеств способствует нивелированию базового организационного противоречия между интересами отдельных сотрудников и общей целью организации. Если идентификация подчиненных с общей целью организации происходит через личность ее руководителя, чьи неординарные личностные качества и профессионализм вызывают у ведомых им людей стремление следовать за ним, то снижается конфликтность и растет совместимость.

Менеджер — это профессионально подготовленный руководитель. Однако менеджеры различаются по своей эффективности руководства. От чего это зависит? Опрос выдающихся менеджеров США, Европы, Японии показал, что они в качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера выделяют следующее:

1. Желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера.
2. Умение работать с людьми, общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества).
3. Гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения.
4. Оптимальное сочетание характерологических качеств рискованности и ответственности.
5. Способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция.
6. Высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Как видно, первые пять важнейших качеств преуспевающего менеджера представляют собой собственно психологические качества.

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, обуславливающих эффективность руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности (Р. Стогдилл, 1982):

1. Доминантность — умение влиять на подчиненных.

2. Уверенность в себе.

3. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку).

4. Креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект.

5. Стремление к достижению и предприимчивость, способность пойти на риск (разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем).

6. Ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям.

7. Независимость, самостоятельность в принятии решений.

8. Гибкость поведения в изменяющихся ситуациях.

9. Общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Учитывая, что на должность руководителя зачастую назначаются сотрудники, у которых отмечается недостаточная сформированность профессионально значимых качеств, вопрос о том, в какой мере они могут быть развиты или психологически компенсированы, является одним из актуальных вопросов современной практической психологии.

Согласно Т. С. Кабаченко, профессиональная компенсация — форма профессионального приспособления. Она направлена на то, чтобы возместить какой-либо недостаток субъекта труда благодаря использованию имеющихся у него психофизиологических и психологических свойств, а также возможностей социально-трудовой среды¹.

Г. С. Никифоров, анализируя феномен компенсации в контексте решения проблемы повышения профессиональной надежности, раскрывает диалектику взаимосвязи по физиологической и психологической составляющим психики, в том числе при ослабленном (например, с возрастом) или дефектном развитии каких-либо психических функций (например, недостатки памяти, внимания и т. д.), а также недостатках в развитии конкретных качеств личности (например, при интеллектуальной дефицитарности — проявление высокой работо-

¹ Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. СПб.: Питер, 2003. С. 173–175.

способности, при отсутствии определенной черты характера — опора на комплекс других индивидуальных особенностей и т. д.)¹.

Исследование В. В. Прониным индивидуально-психологических особенностей специалистов, связанных с компенсацией личностью профнеуспешности, позволило выявить следующие два специфичных типа: интропсихический и аллопсихический².

Интропсихический тип компенсации осуществляется благодаря собственным возможностям субъекта деятельности. Он проявляется обычно в форме:

- компенсации на уровне общежитейской стратегии, проявляющейся в построении поведения в любых жизненных ситуациях в соответствии со «здравым» смыслом;

- компенсации на уровне опыта, где за счет опоры как на профессиональный, так и жизненный опыт компенсируемыми факторами становятся недостаток возможностей или энергетических ресурсов;

- компенсации на уровне стиля, когда недостаточно выраженные способности компенсируются за счет формирования индивидуального стиля деятельности, обеспечивающего субъекту необходимый уровень профессиональной успешности;

- компенсации одной из неразвитых способностей за счет другой, более развитой способности, даже находящейся с ней в «ортогональных» отношениях.

Аллопсихический тип проявляется в том, что компенсирующий фактор (факторы) находится вне субъекта труда и компенсация осуществляется с использованием возможностей окружающих людей. В этом типе выделяют две разновидности компенсации: за счет взаимодополняющих связей и за счет односторонне дополняющих связей.

Первые выступают способом компенсации, при котором каждый из ролевых партнеров использует отдельные достоинства другого партнера, чтобы преодолеть собственные недостатки. Этот вид компенсации реализуется двумя алгоритмами:

- «следование роли», где в малой группе (например, в управленческой команде) субъект захватывает определенную «психологическую нишу» и реализует в ролевом поведении «взаимодополняющую» связь;

¹ Никифоров Г. С. Надежность профессиональной деятельности. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1996. С. 58–64.

² Пронин В. В. Индивидуально-психологические особенности компенсации личностью профессиональной неуспешности: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2002. — 25 с.

— «симбиотические связи», где субъект использует для компенсации собственных профессиональных недостатков более тесные контакты только с одним конкретным человеком или, в редких случаях, с несколькими людьми. Как правило, представители возникшей симбиотической группы, осознавая все особенности такого существования, стремятся сохранить этот вид взаимодействия.

Односторонние дополняющие связи — это способ, когда компенсирующим фактором является установление особой личностно-профессиональной связи с ролевым партнером внутри малой рабочей группы, при которой один из партнеров использует отдельные достоинства другого для преодоления собственных недостатков.

Учет указанных разновидностей компенсации позволил В. В. Пронину выделить три ее вида: истинную профессиональную, псевдопрофессиональную и смешанную.

Под истинной профессиональной компенсацией понимается опора на собственные ресурсы для преодоления несоответствия требованиям профессиональной деятельности. Под псевдопрофессиональной компенсацией понимается устранение несоответствия профессиональным требованиям благодаря аллопсихическому механизму приспособления к требованиям и личностным особенностям руководителя. Смешанный вид компенсации сочетает в себе особенности первых двух и может порой обеспечивать более высокий уровень приспособленности.

Указанные закономерности компенсации должны учитываться при профориентации и профотборе сотрудников, а также при выдвижении и в работе с резервом кадров на руководящие должности.

3.3. Управленческая деятельность руководителя и его социально-психологическая компетентность

В юридической литературе компетенция должностного лица определяется как система его полномочий (юридических прав и обязанностей) по осуществлению задач и функций, закрепленных за ним соответствующими нормативными правовыми актами. Однако компетенция и компетентность должностного лица имеют различную природу.

Согласно определению, приведенному в толковом словаре Д. Н. Ушакова, компетенция — круг полномочий, подлежащих чьему-нибудь ведению (например, руководителю органов внутренних

дел). Таким образом, профессиональная компетенция (от лат. *competentia* — принадлежность по праву) — круг вопросов, решение которых входит в обязанности руководителя.

В отношении содержания понятия компетентности руководящего состава в современной научной литературе нет единства. Наиболее широко используется определение компетентности как знания своей деятельности, существа выполнения работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей.

Попытки научно определить это понятие были сделаны в связи с развитием науки управления и исследований субъективных факторов управления. Так, Г. С. Никифоров предложил рассматривать компетентность в широком (как степень общественной зрелости и образованности всех людей) и узком (как знания и умения руководителя) смысле слова. В широком смысле слова компетентность может быть рассмотрена с трех сторон: 1) как методологический принцип руководства и управления; 2) как форма проявления сознательной общественной активности; 3) как элемент социальной роли руководителя.

Наиболее распространенными являются следующие определения компетентности.

Компетентность выражает интеллектуальное соответствие руководителя тем задачам, решение которых обязательно для работающего на этой должности человека.

Компетентность находит отражение в количестве и качестве управленческих задач, сформулированных и решенных руководителем.

Компетентность является одним из компонентов личности или совокупностью известных ее свойств, обуславливающих успех в решении определенного круга задач.

Компетентность является одним из свойств проявления личности и заключается в эффективности решения проблем, встречающихся в сфере деятельности человека и осуществляемых в интересах данной организации.

Анализируя приведенные дефиниции, можно заметить, что компетентность рассматривается не как какое-то неопределенное необходимое для руководителя свойство, а как конкретно измеряемое качество личности. Компетентность руководителя поставлена в прямую связь с деятельностью, т. е. с результативностью решения проблемных задач. При этом вводятся психологические аспекты понятия

«компетентность», указывается на связь компетентности с личностью — как в целом, так и с ее подсистемами.

Исследование компетентности руководителя в отечественных работах развивается в двух направлениях: в области управления, где компетентность руководителя связана с его профессиональной деятельностью, результативностью решения профессиональных задач и описывается в терминах профессиональной или управленческой компетентности, и в области психологии управления, где компетентность руководителя предстает как свойство личности, атрибутивная характеристика руководителя, т. е. совокупность ее способностей, позволяющая осуществиться самому процессу управления во всей его полноте, и описывается в терминах социальной, личностной, коммуникативной, социально-психологической и конфликтологической компетентности.

В исследованиях социально-психологической компетентности руководителей различных отраслей деятельности, проведенных в 90-х годах прошедшего столетия рядом отечественных и зарубежных ученых, социально-психологическая компетентность была определена как мера связи объективной управленческой деятельности и субъективных возможностей личности, что объединяет два вышеизложенных подхода к рассмотрению данного понятия.

Социально-психологическая компетентность руководителя (как составляющая управленческой компетентности) рассматривается как определенный уровень развития его коммуникативных качеств, способность к адекватному межличностному восприятию и взаимодействию, умение предупреждать и разрешать конфликты в коллективе, оптимально сочетать различные стилевые приемы управления с требованиями служебных задач и с особенностями коллектива¹.

Социально-психологическая компетентность:

— имеет свои предпосылки — социально-психологические характеристики человека (ценности, убеждения, установки, способности, мотивы, знания в области социальной психологии, разнообразный опыт участия в социальной жизни);

— зависит от конкретного вида деятельности и ситуаций, которые возникают при ее осуществлении, от их напряженности, динамизма;

¹ Марьин М. И., Якушев И. В., Петров В. Е., Коновалова Т. Ю. Социально-психологическая компетентность руководителя органа внутренних дел: учебно-методическое пособие. М.: ГУК МВД России, 2004. С. 13.

— проявляется в конкретных результатах данной деятельности (так называемые внешние результаты, связанные с качеством разрешения тех или иных ситуаций, и личностные оценки деятельности — удовлетворенность субъекта данным результатом).

Согласно классификации, предложенной Е. А. Климовым, профессиональную деятельность по управлению людьми, к которой, в частности, принадлежит и руководство, следует отнести к социально-мическому типу «человек — человек». Это предполагает, что одним из главных направлений деятельности руководителя выступает организация коммуникации подчиненных. От него зависит существование, развитие и поддержание коллективной деятельности. Б. Д. Парыгин связывает социально-психологический аспект руководства с фактом включения в процесс руководства и подчинения «человеческого фактора» в общую систему организации и управления социальными процессами¹.

Таким образом, понятие социально-психологической компетентности тесно связано с категорией общения, является значимой детерминантой совместной деятельности и, следовательно, может служить средством ее оптимизации. В то же время коммуникативная компетентность соотносится только с уровнем межличностных отношений, тогда как социальная компетентность как адаптивное явление проявляется на различных уровнях.

Социально-психологическая компетентность руководителя, реализующаяся в конкретной профессиональной деятельности, соотносится со степенью развития служебного коллектива и характеризуется определенным уровнем адаптации руководителя к заданной социальной роли (уровнем социальной компетентности).

Социально-психологическая компетентность руководителя в ее развернутой, конкретной, продуктивной форме базируется не только на особенностях личности, но и на специфике его взаимодействия с подчиненными, обусловленной обстоятельствами профессиональной деятельности и поглощающей как обстоятельства межличностного взаимодействия, так и возможности самой личности. Она проявляется в восприятии и понимании руководителем своих подчиненных, в обращении и отношениях с окружающими, в глубине его психологического включения как в предметную, профессиональную, так и в коммуника-

¹ Парыгин Б. Д. Лидерство как инструмент интеграции общности // Социальная психология в трудах отечественных психологов. СПб.: Питер, 2000. С. 221–234.

тивную деятельность, психологическую атмосферу, характеризующую состояние его межличностных отношений в коллективе и удовлетворенности результатами профессиональной деятельности.

Содержательная сторона управленческой деятельности руководителя определяется условиями деятельности коллектива, иерархическим уровнем и должностным положением субъекта управления.

Социально-психологический анализ позволяет выделить в управленческой деятельности руководителя следующие основные направления работы с подчиненными:

- создание из совокупности сотрудников гармоничного единого целого — коллектива;

- обеспечение выполнения совместных действий сотрудников на определенном отрезке времени при выполнении профессиональных (служебных) задач;

- организация эффективного взаимодействия между членами коллектива;

- формирование личностных и деловых качеств сотрудников, управление морально-психологическим потенциалом и деловыми возможностями коллектива;

- предупреждение, своевременное выявление и разрешение служебных конфликтов.

Среди должностных обязанностей руководителя можно выделить ряд функций, предполагающих его взаимодействие с подчиненными на различных уровнях:

- обеспечение координации действий сотрудников по выполнению конкретных задач, стоящих перед органом внутренних дел;

- обучение, воспитание и личностное развитие подчиненных;

- изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников;

- регулирование социальных процессов в коллективе и формирование в нем благоприятного социально-психологического климата.

Такое целенаправленное воздействие на социально-психологические процессы в системе «руководитель — коллектив — сотрудник» в целях достижения желаемого конечного результата является функцией управления и требует от руководителя знания и учета психологических закономерностей совместной деятельности.

Успешность выполнения руководителем столь сложных функциональных обязанностей находится в прямой зависимости от его

подготовленности к управленческой деятельности, в том числе и от уровня социально-психологической компетентности.

Системообразующим фактором, детерминирующим целенаправленное функционирование элементов социально-психологической компетентности руководителя, является управленческая деятельность руководителя.

Среди основных условий деятельности руководителя, оказывающих существенное влияние на формирование его социально-психологической компетентности, выделяют две группы:

а) внутренние (высокий уровень психической напряженности труда; жесткие временные и ресурсные ограничения при принятии управленческих решений; многообразие и сложность профессиональных задач; информационная неопределенность при выработке решений; необходимость регулирования социально-психологического климата в коллективе; повышенная ответственность за конечные результаты и профессиональные ошибки и др.);

б) внешние (изменяющаяся оперативная, экономическая, социальная обстановка; противоречивость нормативных предписаний, их неопределенность; отсутствие в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности руководящих кадров; множественная подчиненность руководителя и др.).

Таким образом, руководитель, повышая уровень социально-психологической компетентности, более эффективно взаимодействует с различными субъектами системы «руководитель — коллектив — сотрудник», что приводит к совершенствованию управления, так как вся система регулирования в организации пронизана взаимозависимыми связями на уровне всех ее подсистем. Соответственно этому можно выделить объективные, объективно-субъективные и субъективные условия формирования социально-психологической компетентности руководителя.

3.4. Стили руководства в системах управления

Руководитель на всех уровнях сложной иерархической системы управления социальными организациями выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность и продуктивность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности конкретной организа-

ции. Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

Слово «стиль» имеет греческое происхождение. Первоначальное его значение — «стержень для писания на восковой доске», позднее оно употреблялось в значении «почерк».

Стиль управления — это определенная система предпочитаемых руководителями методов и приемов управленческой деятельности.

Также стиль руководства можно представить как индивидуально-типологический профиль приемов и методов влияния руководителя на подчиненных в процессе реализации им управленческих функций.

Исследователями выделяются различные основания для описания стилей руководства:

- комплекс систематически используемых методов принятия решения (И. П. Волков, 1973; А. А. Русалинова, 1980; А. Л. Журавлев, 1983);

- совокупность типичных, относительно устойчивых методов и приемов воздействия и личностные качества руководителей, обуславливающие их выбор (Д. П. Кайдалов, Е. И. Сулименко, 1979);

- совокупность норм и правил, которых придерживается руководитель по отношению к подчиненным (Дж. Перселл (J. Purcell), 1987);

- диагностически определяемые типы и индивидуально-стилевые особенности управления служебным коллективом (В. Е. Петров, 2001).

Выбор того или иного стиля руководства детерминирован множеством взаимодействующих объективных и субъективных факторов.

К объективным факторам можно отнести такие, как содержание выполняемой деятельности (например, правоохранительной), мера трудности решаемых задач, сложность условий, в которых осуществляется их решение (например, в экстремальных ситуациях), иерархическая структура руководства и подчинения, социально-политическая ситуация и др.

К субъективным факторам следует отнести типологические свойства нервной системы (темперамент), свойства характера, направленность, способности человека, привычные способы деятельности, общения, принятия решений.

В психологии управления ведется изучение стилей руководства. Большое влияние на развитие современных представлений о стилях ру-

ководства оказали исследования К. Левина¹, выполненные им совместно с его исследовательской командой в конце 1930-х — начале 1940-х гг. В результате были описаны три классических стиля руководства (управления): авторитарный, демократический и либеральный.

Они различаются порядком распределения обязанностей, методами разработки и выполнения решений, формами контактов руководителей с исполнителями, контроля за их деятельностью.

Рассмотрим специфику проявления каждого из стилей руководства.

1. Авторитарный (автократический) стиль руководства характеризуется чрезмерной концентрацией власти в одних руках. Руководитель-автократ сам принимает решения и волевым порядком проводит их в жизнь. Он сам подбирает себе помощников, но использует их не как советчиков, а только как исполнителей своей воли. Он держит всю власть в своих руках; требует дисциплины и идеального порядка; берет на себя всю ответственность за результаты деятельности; держится отчужденно от рядовых исполнителей. К подчиненным он требователен без снисхождения, насаждает суровый психологический климат в коллективе. Такой руководитель желателен для деятельности, связанной с высшей социальной ответственностью, с решениями сложных задач в экстремальных условиях правоохранительной и воинской деятельности. Руководитель такого типа оптимален там, где необходимо принимать быстрые решения, где нет времени на совещания и обсуждения ситуации, где необходимо проявить волю и решительность, взять на себя всю ответственность за последствия принятых решений.

2. Демократический (коллегиальный) стиль руководства строится на двойной основе: делового и личного авторитета. Руководитель-демократ умеет использовать свою власть, не апеллируя к ней. Он предпочитает активное участие своих помощников (инициативной группы) в принятии решений, однако право окончательного выбора оставляет за собой. Действует он по принципу свободы мнений, заботится о развитии личной деловой инициативы подчиненных; контактен с ними, тактичен, терпелив, оптимистичен.

Такой стиль оптимален в некоторых видах производства, управлении образовательными и научными организациями, творче-

¹ Курт Левин (1890–1947) –немецко-американский психолог, чьи идеи оказали большое влияние на социальную психологию и многие другие школы и направления.

скими коллективами; он порождает более теплый психологический климат в коллективе.

3. Либеральный (попустительский) стиль руководства строится на полном доверии к исполнителям. Руководитель-либерал допускает полную свободу действий своих подчиненных в пределах их функциональных обязанностей.

Такой стиль допустим в творческих коллективах, где руководитель может выступать опытным консультантом, поощряя творчество подчиненных. Дисциплина в таком коллективе поддерживается в основном за счет сознательности и самоорганизации сотрудников, ценящих руководителя как лидера — «генератора идей». Он тактичен, застенчив, доверчив, неконфликтен; умеет создать теплый эмоциональный климат в группе; иногда идет на поводу у подчиненных, нетребователен к ним; чувствует себя более уверенно, если имеет энергичного секретаря и деловых заместителей. Если руководитель-либерал лишен творческих способностей, то он стремится соблюдать только формальности, содержать в порядке бумаги, избегать конфликтов, действовать по указанию сверху, не проявлять инициативы. Такой стиль управления неэффективен в сложных экстремальных ситуациях.

В процессе исследований К. Левин обнаружил, что авторитарное руководство, с одной стороны, позволяет выполнить больший объем работы, чем демократичное, а с другой стороны — приводит к снижению процессов саморегуляции группой своей деятельности, актуализации у подчиненных позиции ожидания указаний, к снижению уровня группового мышления и оригинальности решений, к повышению напряженности в коллективе.

При либеральном руководстве, по сравнению с демократическим стилем, уменьшается общая производительность производства и ухудшается качество продукции. При этом участники экспериментов отдавали явное предпочтение демократическому стилю. Однако результаты проведенных в последующем многочисленных исследований не позволяют однозначно определить универсальную предпочтительность того или иного стиля руководства.

В настоящее время достоверно установлено, что эффективность того или иного стиля руководства во многом предопределяется спецификой деятельности, особенностями выполняемых задач, а также социально-психологическими характеристиками коллектива. В частности, проведенные в США исследования М. Мескон и др. показали,

что демократический стиль не всегда бывает наиболее продуктивным¹. Было установлено, что работники таких профессий, как полицейские, пожарные, административные помощники и т. п., отдают предпочтение авторитарному руководству с четкой постановкой задач и прописыванием инструкций, которые они могли бы использовать в своей деятельности.

Ограничением модели стилей руководства К. Левина является то, что на практике не так часто встречаются так называемые «чистые» стили, а чаще проявляются смешанные стили. Акцентируется также мысль о том, что эффективное руководство предполагает смешение стилей или поочередное их проявление в зависимости от управленческой ситуации. Гибкость является необходимой предпосылкой умения руководителя менять стиль своего поведения в соответствии с меняющимися условиями функционирования управляемой системы.

Позже А. Л. Журавлев расширил классификацию стилей К. Левина и описал семь стилей руководства, добавив к трем основным стилям — директивному, коллегиальному (демократическому) и пассивному (либеральному) — дополнительные промежуточные стили: директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, коллегиально-пассивный, а также смешанный стиль.

Модель стилей лидерства А. Л. Журавлева легла в основу многих отечественных исследований, в результате которых было выявлено, что стилевые особенности эффективного руководства могут претерпевать значительные изменения в зависимости от условий профессиональной деятельности, специфики решаемых задач и социально-психологических характеристик коллектива. Так, исследователями описаны следующие эмпирически установленные взаимосвязи эффективности стиля руководства и ситуационных факторов²:

— в напряженных, сложных, нестереотипных ситуациях чаще встречается и оказывается более эффективным авторитарный стиль руководства;

— в случае, когда эффективность деятельности организации во многом зависит от творческой активности людей, а в управлении зна-

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007. — 672 с.

² Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций / отв. ред. А. Л. Журавлев, Е. В. Шорохова. М.: Социум: Институт психологии РАН, 2001. С. 153–154.

чительное место отводится работе с людьми, наиболее эффективными оказываются смешанные стили, характеризующиеся рациональной совокупностью директивного, коллегиального и пассивного компонентов;

— если же деятельность руководителя связана в основном со структурами организации, то более эффективны так называемые «чистые» стили руководства (с явным доминированием одного из компонентов: директивного, коллегиального или пассивного);

— при руководстве деятельностью группы низкого социально-психологического развития, а также при недостаточной квалификации подчиненных в качестве наиболее эффективного оказывается авторитарный стиль руководства;

— при высокой квалификации подчиненных или высоком уровне их социально-психологического развития наиболее эффективным оказывается коллегиальный стиль руководства;

— при руководстве группами, работающими в условиях длительной социальной изоляции (например, на основе вахтенного метода и т. п.), отмечается большая продуктивность коллегиального стиля в решении как социально-бытовых и социально-производственных, так и чисто производственных вопросов.

Стиль управления — это не только совокупность определенных методов, избираемых руководителем, но это еще и влияние его индивидуальности. Поэтому стиль управления всегда субъективен, хотя проявляется объективно в определенных формах деятельности.

Преобладание одного из методов, проявляясь в конкретном стиле, может при изменившихся условиях деятельности руководителя и самого подразделения привести к ошибкам и просчетам.

Наибольший эффект от коллективной деятельности обеспечивает не принуждающая, а побуждающая деятельность руководителя, которая сочетает в себе ориентацию на цели подразделения и собственные проблемы, а также сотрудничество с подчиненными. Исходя из этого, выделяют стили руководства, которые характеризуют личность руководителя и его организационные принципы работы с людьми:

— дистанционный (сближения с подчиненными нет, влияние на них осуществляется «с высоты» официального поста);

— контактный (тесное сближение с подчиненными с целью создания эмоционального контакта и сплочения коллектива);

— целеполагающий (в качестве мобилизующего средства применяется постановка перед подчиненными сложных задач, направленных на достижение личных и коллективных целей);

— делегирующий (сотрудникам предоставляется широкая инициатива и самостоятельность в работе);

— проблемно-организующий (постановка ответственных задач сочетается с постоянной настройкой эмоционального контакта с подчиненными с целью обеспечения перспективы, деловой ориентации и сплоченности сотрудников).

Выделяют также стили негативного характера, связанные с определенными привычками деятельности: консервативный, бюрократический, волюнтаристский, анархический, догматический и т. п.

Руководитель-бюрократ может внешне казаться человеком делового стиля, но в действительности он — полная его противоположность. Вместо оптимальности, краткости, оперативности, своевременности принятия решений такой руководитель насаждает формализм, заорганизованность, огромный поток бумаг (отчетов, резолюций). Руководители с такими отрицательными установками управления непродуктивны, неоперативны, быстро теряют свой престиж и вынуждены рано или поздно уступить свое место более подготовленным и способным руководителям.

В настоящее время в характеристике стилей руководства возобладал ситуационный подход: нет управленческих решений, годных на все случаи жизни; все зависит от конкретной ситуации, определяемой, в свою очередь, множеством самых разнообразных факторов. В их числе: условия деятельности группы (коллектива), характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы и т. д. Набор такого рода факторов и создает неповторимую ситуацию деятельности группы, которая задает, востребует определенный черты стиля руководства.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (П. Херси, К. Бландэд). Суть заключается в том, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем профессиональной зрелости сотрудника, т. е. по мере роста его профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах.

Таким образом, стиль руководства в определенной степени зависит от способности руководителя диалектически сочетать основные методы руководства и учитывать конкретные условия деятельности коллектива. При этом на взаимосвязь методов или их составляющих влияют объективные потребности деятельности руководителя. Если все это учитывается, то стиль руководства будет достаточно эффективным и оправдает себя.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем состоит сходство и специфика двух форм управления — руководства и лидерства?
2. Каковы личностные психологические качества, обуславливающие эффективность руководства?
3. Дайте определение социально-психологической компетентности руководителя.
4. Перечислите основные функции руководителя, предполагающие его взаимодействие с подчиненными.
5. Что такое стиль управления (руководства)?
6. Какие существуют стили руководства и чем обусловлен их выбор руководителем?
7. Охарактеризуйте ситуационные преимущества и недостатки различных стилей руководства, описанных К. Левиным.

ТЕМА 4

ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Лояльность и преданность персонала организации.

4.2. Модели организационного поведения сотрудников.

4.1. Лояльность и преданность персонала организации

Лояльность персонала в организации — одна из наиболее актуальных тем в регулировании трудовых отношений, так как успех организации зависит не только от уровня профессионализма сотрудников, но и от отношения каждого сотрудника к общему делу.

Позитивное отношение сотрудника к организации, в которой он трудится, и соответствующее этому отношению поведение в русскоязычных научных изданиях зачастую определяется различными терминами: лояльность, приверженность, преданность, патриотизм. Единства мнений по этому вопросу до сих пор не выработано.

Лояльность происходит от французского слова «loyal», что в переводе означает «верный»¹. В английском языке «loyalty» имеет два различных толкования: «преданность» и «терпимость». Отсюда берут начало две наиболее распространенные интерпретации, а также основные отличия использования термина «лояльность персонала». Так, одни определяют лояльность как «доброжелательное и снисходительное (терпимое) отношение сотрудников к организации», другие — как «преданное, верное, инициативное отношение, направленное на интересы организации»². В англоязычной литературе используют два термина: «organizational commitment» (дословный перевод — организационные обязательства) чаще всего встречается в научной литературе, «employee loyalty» (преданность служащих) — в популярной литературе.

¹ Французско-русский словарь активного типа / под ред. В. Г. Гака, И. Ж. Триомфа. М.: Русский язык — Медиа, 2003. С. 599.

² Доминьяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы. Менеджер по персоналу. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=542> (дата обращения: 03.08.2021).

В толковом словаре В. И. Даля «лояльный» — «доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный, правдивый, доброжелательный»¹.

На основании словарных определений выделяют следующие аспекты семантического поля понятия «лояльность» (применительно к организации)²:

— доброжелательность, приветливость, открытость сотрудника как в отношении организации в целом, так и в отношении других сотрудников;

— честность, принципиальность;

— верность, преданность, приверженность;

— соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.

В общем случае лояльность персонала может означать верность сотрудников своей организации. Применительно к организации можно говорить о лояльном, верном, преданном сотруднике только в случае, когда он проявляет (или намерен проявлять) добровольную активность, направленную на интересы организации. В случае непричинения вреда, формального соблюдения норм и правил можно говорить о законопослушном, благонадежном, может быть, честном, но не преданном сотруднике.

Существует множество различных точек зрения на организационную лояльность. Один из наиболее часто встречающихся подходов — подход с позиции обеспечения безопасности. Сотрудники изначально рассматриваются как потенциально нелояльные, а основные усилия направляются на выявление предпосылок нелояльного поведения, под которым подразумевается сознательное нанесение ущерба организации. При этом основной акцент делается на выявлении сотрудников, наиболее склонных к различным формам девиантного поведения. Применяются методы оценки надежности персонала, включая обследования на полиграфе, анализ информации, полученной от других сотрудников, проверочных испытаниях, контроль помещений и т. д. В этом случае под лояльностью понимается поведение сотрудника, которое не наносит ущерба организации. Применение жестких

¹ Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. СПб., 1863–1866 (в соответствии с современными правилами орфографии). URL: <http://slovari.yandex.ru> (дата обращения: 03.08.2021).

² Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. М.: Юрайт, 2019. С. 247.

организационных мер к сотрудникам не будет способствовать росту организационной культуры и добровольной активности сотрудников в интересах организации.

Можно обратить внимание на понятие «благонадежность», где о лояльности говорится уже не только с позиции непричинения вреда, но и с точки зрения получения потенциальной пользы. Лояльность определяется как чувство преданности по отношению к организации, способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие.

С. В. Горностаев отмечает, «что по мере развития теории систем и распространения в исследованиях системного подхода оформился альтернативный антропоцентрическому подход к изучению лояльности, специфика которого заключалась в сосредоточении внимания на надындивидуальных, общегрупповых факторах и механизмах функционирования лояльности, лежащих за пределами индивидуальной психики, характеризующих лояльность не отдельного человека, а членов группы в целом. С позиций этого подхода лояльность стала рассматриваться как характеристика не отдельного человека, а его соотношения с группой, как мера причастности к ней или интегрированности в нее, и содержание лояльности отдельного человека определялось через особенности социальной системы его принадлежности и место человека в ней»¹.

Р. Кулан в концепции лояльности подчеркивает ее социально-психологическую природу, в чем-то тяготея к социосистемным концепциям². Он, вслед за Ф. Олпортом, выделяет групповую мораль как стержень лояльности, рассматриваемой как добровольное следование в отношениях и поведении ценностям того или иного сообщества.

Согласно Р. Кулану возникновение лояльности зависит от ряда факторов, таких как³:

1) индивидуальные способности к участию в отношениях лояльности индивида, обозначаемые им *self-efficacy*, *selfconfidence*, *cognitive moral development*, которые содержательно близки с разрабатываемым в отечественной психологии конструктом «субъектность»;

¹ Горностаев С. В. Служебная лояльность: интегративная теория и технологии (на примере сотрудников ФСИН России): дис. ... д-ра психол. наук. Рязань, 2021. С. 41–42.

² Coughlan R. Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values // *Journal of Managerial Issues*. 2005. Vol. 17 (1). P. 43–57.

³ Там же.

2) общегрупповые характеристики (сплоченность, доверие и нравственность — cognitive moral development);

3) традиции социализации в группе.

Факторы, влияющие на возникновение лояльности, по К. В. Харскому¹:

- внимание к сотруднику как к личности;
- участие в решении его проблем;
- предыдущий опыт;
- чувство гордости за место работы.

Позицию сотрудника можно считать лояльной, если он положительно или нейтрально относится к организации. С точки зрения руководителя преданность организации выражается в добросовестном выполнении всех поручений и проявляется в дружеских отношениях, которые складываются в коллективе, в наличии командного духа. Лояльный сотрудник стремится остаться в организации как можно дольше, видит ее преимущества, согласовывает свои усилия с действиями других людей. Лояльность всегда основана на удовлетворенности сотрудника важными аспектами деятельности в организации и появляется тогда, когда его собственные жизненные планы совпадают со стратегическими планами ее развития. Лояльный сотрудник не только разделяет ценности организации, но и верит, что он состоит в ней как профессионал, будет иметь перспективы для роста.

Социальные психологи рассматривают лояльное отношение служащих к организации как установку (аттитюд). В данном случае речь идет именно о социально-психологической установке. При этом «лояльный» означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает». Лояльное отношение трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах деятельности.

О. С. Дейнека при определении лояльности подчеркивает наличие взаимных обязательств между сотрудниками и работодателем: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится об их благосостоянии и удовлетворении их личных потребностей»². В данном кон-

¹ Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. С. 375.

² Дейнека О. С. Экономическая психология: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПб ун-та, 2000. С. 124.

тексте используется понятие межгрупповой идентификации, когда лояльность к своей группе означает отчуждение от других групп.

Из определения О. С. Дейнеки следует, что лояльность возникает в результате заботы о сотрудниках со стороны руководства, в ответ на что сотрудники отвечают приверженностью организации.

Т. Н. Чистякова и Н. В. Моисеенко исследуют феномен лояльности персонала в конфликтологическом ключе и определяют лояльного сотрудника как работника, который «идентифицирует себя с организацией, где он работает, связывает с деятельностью в ней свои успехи и неудачи во всех сферах его жизни»¹. Лояльность персонала понимается исследователями как готовность сотрудника соответствовать корпоративным ожиданиям; формировать способы поведения, исходя из рамок, заданных организацией или руководством; устойчивость к провоцирующему воздействию извне; соблюдение ранее принятых договоренностей; внутреннее принятие личностью организационных целей и ценностей, безоценочное и некритичное отношение к жизни, протекающей в организации.

К поведенческим индикаторам лояльности относятся:

- большие затраты времени на работу, чем требуется формально;
- ответственность, добросовестность;
- работа сотрудника на цели организации как в благоприятных, так и в неблагоприятных условиях;
- соблюдение установленных норм и формальностей;
- направленность на взаимодействие с другими людьми для пользы организации;
- постоянный контроль ситуации и творческий подход к деятельности организации.

В. И. Доминяк дает такое определение: лояльность персонала — это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая

¹ Чистякова Т. Н., Моисеенко Н. В. О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации // Новая перспектива. 2006. № 2. С. 3.

неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия¹.

М. И. Магура рассматривает лояльность как составную часть приверженности, которая, помимо этого, включает в себя идентификацию и вовлеченность. Под приверженностью он понимает внутриличностное состояние, определяющее ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию².

Лояльность — это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом; удовлетворенность содержанием работы, своей карьерой в организации; ощущение внимания и заботы со стороны организации; уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации.

К частным видам лояльности и преданности можно отнести:

- организационную приверженность — отождествление человека с компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху;

- эмоциональную приверженность — психологическая привязанность сотрудника к людям, месту и делу;

- приверженность по расчету — привязанность к организации, обусловленная какими-либо личными мотивами человека;

- приверженность по долгу — моральные обязательства оставаться в организации, выполнять свою работу и добиваться поставленных целей.

В организационной психологии выделяются два варианта ответа на вопрос о том, как формируется лояльность. Первая точка зрения — поведенческий подход, вторая — установочный.

Формирование у сотрудника лояльности может происходить в результате совершения действий, которые впоследствии не позволят ему изменить позицию или линию поведения. Поведенческий подход опирается на предположении о том, что степень соответствия между поведением людей и их действиями зависит от трех условий:

- действия должны восприниматься как результат свободного выбора;

¹ Доминяк В. И. Лояльность — причинение пользы // Отдел кадров. № 11. 2004. С. 102–105.

² Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии // Управление персоналом. 2001. № 6. С. 45–50.

- они должны быть совершены публично;
- отказ от них должен восприниматься как сопряженный с трудностями и потерями.

В рамках поведенческого подхода лояльность рассматривается как степень готовности сотрудника продолжать работу в организации, желание сохранять принадлежность к организации, или как одобряемое поведение, выходящее за рамки формальных требований. Уровень лояльности определяется как функция затрат и вознаграждений, связанных с принадлежностью к определенной профессии или организации.

Лояльность есть результат некой «ставки», которую делает человек, связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности». Лояльность возникает, когда эти «дополнительные ставки», такие, как определяемые работой навыки, возраст или другие факторы, объединяются и воспринимаются сотрудником в качестве накопленных инвестиций в организацию, вознаграждений или оцениваются как требующие меньших затрат по сравнению с аналогичной работой в другом месте. Например, дополнительная пенсия, налаженные деловые и личные связи с коллегами и т. п. Лояльность может быть результатом как накопления инвестиций в организацию, так и сокращения возможностей (нежелание менять работу на более выгодную, но требующую дополнительного обучения; желание оставаться в организации из-за страха не найти другую работу, например, в связи с достижением предпенсионного возраста и т. п.).

Этот подход совместим с концепцией лояльности, основанной на теории обмена. Лояльность развивается как результат удовлетворенности сотрудника вознаграждением и стимулирующими предложениями организации. Этими вознаграждениями сотруднику необходимо будет пожертвовать, если он оставит организацию. Таким образом, человек вынужден быть преданным организации, потому что денежно-кредитные, социальные, психологические и другие затраты, связанные с уходом, оцениваются им как более высокие, чем возможное вознаграждение на новом месте.

Установочный подход определяет лояльность как эмоциональную реакцию, включающая в себя заботу и беспокойство за организацию и коллег, чувство присоединения, взаимозависимости или доверия. При этом лояльность характеризует связь сотрудника и организации. Так, например, Л. Джуэлл пишет о преданности организации как о переменной, отражающей силу связи между человеком

и организацией, в которой он работает, связи, существующей в его представлении¹.

Установочный подход предполагает, что лояльность образуется как комбинация прежнего опыта работы, восприятия организации и личностных характеристик человека. Соединение этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств по отношению к организации, которые затем преобразуются в лояльность. Часть исследователей лояльность считают положительной эмоциональной реакцией на организацию, включая ее цели и ценности.

Таким образом, выделяются три компонента лояльности:

1) идентификация — принятие сотрудником целей и ценностей организации как своих собственных;

2) вовлеченность — психологическое погружение или «растворение» в своей рабочей деятельности;

3) собственно лояльность — чувство любви и привязанности к организации.

Степень выраженности лояльности рассматривается исследователями как мера идентификации человека с организацией, вовлеченности в ее деятельность. Она включает в себя:

1) силу убежденности и принятия целей и ценностей организации;

2) степень готовности проявлять значительные усилия от ее имени;

3) силу желания поддерживать принадлежность к организации.

В рамках установочного подхода к лояльности также существует множество взглядов на ее природу и формы. Наибольшее внимание заслужила концепция аффективной (эмоциональной) лояльности как формы психологической привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к организации.

Базис этой концепции заложила Р. Каптер. Она дает следующее определение лояльности: «готовность социальных акторов² отдавать энергию и быть преданным организации» и «приложение эмоционального фонда человека к группе». Она описывает три типа лояльности: продолжения, сплочения и контроля. Первый тип связывает когнитивную систему человека с социальными ролями, второй — ка-

¹ Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. С. 331–332.

² Актор — действующий субъект (индивидуальный или коллективный), совершающий действия направленные на других.

тексическую (эмоциональную, энергетическую) с отношениями, третий — оценочную с нормами¹.

В рамках аффективного подхода организационная лояльность рассматривается также как чувство гордости за организацию и желание присоединиться к ней, эмоциональная привязанность к организации, идентификация и вовлеченность в организацию, степень психологической привязанности к организации и т. д.

Концепция моральной (ценностной) лояльности основана на глубинном принятии сотрудником организационных норм, целей, ценностей, миссии и идентификации человека с авторитетом организации. Обычно понятие «моральная лояльность» рассматривается как часть аффективной лояльности и определяется как принятие организационных целей и ценностей.

Ряд исследователей говорит о нормативной лояльности как принятии человеком обязательства оставаться в организации. Они считают, что лояльность определяется ценностью лояльности как таковой и долгом по отношению к организации. Сотрудник продолжает содействовать организации, поскольку полагает, что должен вести себя именно таким образом, поскольку это «правильно», и такого поведения от него ожидают. Эта форма лояльности, по мнению авторов, отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязательства работать в организации, но не всегда включает эмоциональную привязанность.

Очевидно, что многозначность в понимании самого конструкта «организационная лояльность» создала определенные сложности при разработке концепции лояльности и ее интерпретации. В настоящее время сторонники установочной концепции постепенно приходят к согласию относительно того, что лояльность является многомерным конструктом. Но имеющиеся исследования не позволяют однозначно определить компоненты лояльности, установить предпосылки и последствия ее возникновения.

Самой распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция, которую выдвинули Д. Мейер и Н. Аллен: организационная лояльность в ней определяется как психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность то-

¹ Доминяк В. И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. 2006. № 4. С. 34–40.

го, что служащий добровольно оставит организацию. В рамках этой концепции выделяются три компонента лояльности¹:

1) аффективная лояльность: идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (в организации остаются потому, что хотят этого);

2) продолженная лояльность: осознание сотрудниками затрат, связанных с уходом из организации (в организации остаются потому, что это выгодно);

3) нормативная лояльность: осознание обязательств по отношению к организации (в организации остаются потому, что испытывают чувство долга перед ней).

Анализ различных подходов к изучению организационной лояльности позволил выделить ряд составляющих этого конструкта:

1. Эмоциональное отношение к организации. Оно может быть как позитивным — чувство верности, преданности, гордости и т. д. (и в этом случае соответствует лояльности), так и негативным (соответствует нелояльности).

2. Разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений организации (в основе лежат когнитивные механизмы). Здесь также можно выделить два полюса, соответствующих лояльности и нелояльности.

Намерение (готовность) действовать определенным образом. Позитивный полюс этой оси чаще всего включает приложение усилий в интересах организации (основных или дополнительных) и намерение продолжать работу в организации.

Такая структура соответствует концепции социально-психологической установки, включающей эмоциональную, когнитивную и поведенческую составляющие. К эмоциональной составляющей относятся чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации. К когнитивной составляющей относится разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т. д. К поведенческой (интенциональной) составляющей относится готовность прилагать усилия в интересах организации.

Уровень организационной лояльности сотрудника может выступать индикатором его удовлетворенности организационной культурой, стилем управления и другими феноменами. Так, в эмпирических исследованиях было выявлено, что чаще всего нелояльные к органи-

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. М.: Юрайт, 2019. С. 253.

зации сотрудники оценивают ее организационную культуру как иерархическую, тогда как лояльные полагают, что их организация имеет гармонично-смешанный тип организационной культуры. При выборе оптимального для них типа организационной культуры нелояльные сотрудники склонны отдавать предпочтение клановому варианту, тогда как лояльные обычно считают, что существующий вариант будет эффективным и в будущем. Такие оценки нелояльных сотрудников свидетельствуют о том, что их членство в организации носит лишь формальный характер, с их точки зрения организация ничего не делает, чтобы стать для них «вторым домом», «семьей», поэтому и они не проявляют к ней лояльности.

Ключевой составляющей программы формирования лояльности является система информирования в организации. Она позиционирует принципы открытости организации для сотрудников. Организованная подача информации позволяет правильно расставлять эмоциональные акценты в потоке информации в организации.

Таким образом, наличие лояльности персонала в организации способствует формированию единой команды, взаимопониманию и социальной гибкости персонала.

4.2. Модели организационного поведения сотрудников

Психология кадрового менеджмента в настоящее время уделяет значительное внимание поведению человека как сотрудника организации. Психологи дают ответы на вопросы о совместимости сотрудников, об их профессиональном потенциале, отношении к труду, особенностях поведения в различных профессиональных ситуациях. В настоящее время специалисты по управлению персоналом, менеджеры испытывают определенные затруднения при управлении организационным поведением сотрудников, так как возможности материального стимулирования оказываются ограниченными и не всегда эффективными. Необходимо обращать особое внимание на определенные психологические характеристики сотрудника, чтобы прогнозировать, насколько его поведение будет соответствовать организационным стандартам и задачам. Для этого нужна информация о самом сотруднике, иначе управленческое воздействие на него не будет эффективным. Метафорой может являться управление автомобилем без знания его технического устройства. Если мы не знаем, как устроено техническое средство, а приглашаем в случае сбоя в его работе специалиста, то мы не можем считать себя компетентными в во-

просах управления этим средством. Представьте руководителя, который управляет людьми, но ничего о них не знает или, что еще опаснее, полагает, что знает, но его знание не имеет никакого отношения к объективной реальности, а является абсолютно субъективным.

Поведение людей в организации обусловлено системой разных факторов: как внешних обстоятельств, так и внутренних, относящихся к психической жизни человека. Каждая организация представляет собой уникальное социокультурное образование, которое живет по собственным внутренним законам. В каждой организации формируется определенный образ мышления и определенные способы поведения сотрудников. Для объяснения и прогнозирования поведения людей в организации интересным и немаловажным признается знание о типологических особенностях сотрудников. Зная, к какому типу относится сотрудник, руководитель сможет легче проследить и понять специфику его поведения в разных ситуациях.

Становясь членом организации, сотрудник сразу же оказывается в кругу новых коллег, с которыми он проводит вместе большую часть своего рабочего времени. И, хочет он того или нет, замечает или не обращает внимания, но его индивидуальное поведение, претерпевая существенные изменения, в прямом смысле становится организационным поведением.

Один из важных принципов психологии состоит в том, что каждая личность индивидуальна. У каждого человека свои ценности, характер и жизненный опыт, различные способности к обучению и регулированию стрессов, а также отношения к разным вопросам, убеждения и мотивы. Однако поведение индивидов в значительной степени определяется целями и задачами, которые ставит перед собой организация, и теми требованиями, которые она предъявляет к личности. Человек, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

Наука об организационном поведении начала развиваться в 1948–1952 гг. в рамках западной теории менеджмента. Впервые понятие «организационное поведение» стал употреблять американский психолог Ф. Ротлисбергер, изучая организации. В 60-х гг. XX в. за рубежом появились первые учебники, показывающие самостоятельное значение данного направления, возникшего на стыке менеджмента, психологии, социологии, экономики, философии, культурологии и др. Но системная

разработка организационного поведения как объекта исследования и как научной дисциплины началась с 1970-х гг. в США.

Организационное поведение (англ. *organizational behaviour*) — систематическое изучение и применение на практике знаний о том, как люди (индивиды и группы) взаимодействуют внутри организации.

В зарубежной и отечественной литературе существует ряд определений понятия «организационное поведение»¹.

Организационное поведение — это:

- поведенческий подход к управлению (Ф. Лютенс, 1999);
- изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний (Д. Ньюстром, К. Дэвис, 2000);
- область исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, познавательных способностей и действий при работе в группах или в рамках целой организации; анализ воздействия внешней среды на организацию и ее людские ресурсы, миссии, цели и стратегии (Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Доннелли, 2000);
- комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации — людей, групп, коллектива в целом, а также организаций в изменяющейся внешней среде (В. А. Спивак, 2009);
- поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам; данные процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой — реализуется в поведении непосредственных участников, т. е. работников разных управленческих уровней (Ю. Д. Красовский, 2012)².

Специфика организационного поведения сотрудников проявляется в самых разнообразных феноменах. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Особенности организационного поведения в современном мире обусловлены четырьмя группами изменений: рабочей силы, ожиданий клиентов, организаций, процессов управления.

¹ Голубкова О. А. Организационное поведение: теория и практика: учебное пособие / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. С. 7.

² Красовский Ю. Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 48.

Организационное поведение возникает и воспроизводится при помощи двух организующих сил¹:

1) субординационных сил, подчиняющих сотрудников «сверху донизу», проявляющихся в официальном поведении руководителей и подчиненных;

2) координационных сил, согласовывающих разнородные по положению звенья и уровни управления, а также личные управленческие интересы, проявляющихся в неофициальных служебных контактах.

Иерархическая служебная лестница образует форму, которая является исходной для организационного поведения.

Приобщенность сотрудника к делам организации предполагает оптимальное сочетание субординационных и координационных сил; в организации доминирует высокий уровень взаимосогласованности; у сотрудников формируется панорамное видение всего фронта работ («общий дом»).

Важное влияние на эффективность организации оказывают модели организационного поведения.

Модель в широком смысле — это образ, аналог какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заместителя», «представителя»².

Модели организационного поведения — это системы убеждений, которые определяют действия руководителя в конкретной организации»³.

Дж. Ньюстром и К. Дэвис разработали четыре модели организационного поведения, к которым относятся авторитарная модель, модель опеки, модель поддержки и коллегиальная модель⁴.

Для авторитарной модели характерна ориентация на власть и полномочия, позволяющие руководителю добиться исполнения своих распоряжений подчиненными, прибегая при необходимости к использованию санкций. Работники находятся в подчиненном и зависимом от руководства положении, что обуславливает их мини-

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров. С. 368–369.

² Спивак В. А. Организационное поведение: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009. С. 4.

³ Потемкин В. К., Спивак В. А., Покровская В. Н. Организационная культура: учебник. СПб.: СПбАУП, 2006. С. 80.

⁴ Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение / пер. с. англ.; под ред. Ю. Н. Каптуевского. СПб.: Питер, 2000. С. 40.

мальную вовлеченность и заинтересованность трудовым процессом¹. Авторитарная модель эффективна в краткосрочной перспективе, прежде всего, в экстремальных условиях либо в отдельных типах социальных организаций (армия, полиция). Однако в долгосрочной перспективе в большинстве типов организаций данная модель ввиду низкой мотивации сотрудников приводит к снижению эффективности функционирования организации в целом.

Модель опеки предполагает, что организация представляет собой семью, при этом руководитель выступает в роли отца, главы семьи, что приводит к чрезмерному вниманию руководителя как к поведению подчиненных в организации, их трудовой деятельности, так и к вниманию и вмешательству в их личную жизнь. Соответственно, в организации реализуется система взаимоотношений «отец — семья», в которой роль отца подразумевает не только заботу об организации, результатах ее деятельности, контроль над подчиненными в процессе труда, но и опеку над ними в нерабочее время. Зачастую в результате происходит снижение мотивации, перераспределение и перекладывание ответственности от подчиненных руководству, принципом деятельности организации является императивность. Потребность в безопасности и льготах становится доминирующей потребностью сотрудников, их инициатива сдерживается, работа не выходит за рамки того, что от них требуется.

Модель поддержки ориентируется на руководство, под которым подразумевается приведение других к успеху. Подчиненные нацелены, прежде всего, на работу, трудовой процесс, а не на патерналистские отношения с руководством, они могут в определенной степени участвовать в принятии управленческих решений, тогда как руководство может мотивировать работников через вовлечение таких мотивов, как статусность, признание, уважение. Важными условиями для эффективной работы данной модели организационного поведения являются наличие достаточных ресурсов, а также готовность руководства к такому типу взаимоотношений².

В одной и той же организационной среде разные люди ведут себя по-разному. Человек всегда обладает свободой в выборе форм по-

¹ Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. М.: Дашков и К°, 2012. С. 29–30.

² Шухно Е. В. Организационное поведение и его основные модели // Социологический альманах. 2018. № 9. С. 316–321.

ведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие основы поведения, специалисты выделяют четыре модели организационного поведения человека.

Первая модель организационного поведения — *преданный и дисциплинированный член организации*. Он полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли и функций в организации.

Вторая модель организационного поведения — *приспособленец*. Человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по инструкции, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным сотрудником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить ее интересам, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с легкостью покинет организацию, как только в другом месте ему предложат несколько лучшие условия. Приспособленцы — самый распространенный тип поведения среди персонала любой организации.

Третья модель организационного поведения — *оригинал*. Человек приемлет цели деятельности организации, но не приемлет существующие в ней традиции и нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, в коллективе он выглядит «белой вороной», оригиналом. Однако, если руководство организации находит в себе силы отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным сотрудникам и дать им свободу в выборе форм поведения, то они могут найти свое место в организации и приносить ей значительную пользу. К этому типу относится много талантливых

людей креативного склада, способных генерировать новые идеи и оригинальные решения.

Четвертая модель — *бунтарь*. Индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый мятежник, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Очень часто «бунтари» своим поведением порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей ущерб. Однако было бы неверно считать, что такой тип организационного поведения абсолютно неприемлем и люди, ведущие себя подобным образом, не нужны организации. Среди них также встречается много одаренных личностей, присутствие которых в организации приносит большую пользу, несмотря на все создаваемые ими неудобства.

В силу относительного постоянства внутреннего мира человека, основных стратегий его поведения в разных ситуациях, его поведение в ситуации организационной реальности также может быть достаточно устойчивым, а значит, можно выделить определенные стили поведения персонала организации. Люди с различными индивидуальными особенностями, различным жизненным опытом, демонстрируют различные, относительно устойчивые способы поведения в разных ситуациях. И эти способы поведения можно определить как индивидуальные стили подчинения.

А. Г. Маклаков выделяет по критерию личностной дисциплинированности следующие типы подчиненных.

1. *Богемный тип*. Неорганизован, с трудом принимает какие-либо нормы. Поведение управляется сиюминутной целью, чаще эмоционального происхождения.

2. *Эгоистический*. Нормы, которым он следует, внутренне замкнуты, они либо слабо связаны с социальными установлениями, либо противоречат им. Субъект подчеркнуто соблюдает «свои» нормы, но пренебрегает общими.

3. *Референтный*. Зависит от норм определенной малой группы.

4. *Социально-государственный*. Твердо принимает нормы своего общества, гарантирующие внутреннее благополучие личности и регулирующие взаимоотношения с ближайшим социальным окружением.

Существуют также другие типологии подчиненных, основанные на разнообразных критериях. Наиболее полной представляется параметрическая модель М. Е. Раскумандриной. К достоинствам этой модели относится аргументированность оснований для классификации

сотрудников организации и наличие диагностического инструментария, прошедшего психометрическую проверку.

М. Е. Раскумандрина предлагает двухмерный подход к стилю подчинения, который позволяет разделить переменную «стиль подчинения» на два конструкта: «подчиняемость» — принятие или отвержение положения подчиненного и «исполнительность», т. е. принятие задачи в ее исходном виде, либо формулирование ее соответствии со своими интересами стилей подчинения¹.

Типология индивидуальных стилей подчинения:

1. Подчиняющийся, полностью принимающий поставленную перед ним задачу и выполняющий ее в том виде, в котором она была поставлена руководителем. Для такого подчиненного могут быть свойственны следующие особенности:

- невысокая самооценка;
- ведущий мотив — избегание неудачи;
- наличие авторитетов, кумиров;
- чувство «мы»;
- коллективизм;
- ригидность;
- неустойчивость к неопределенности;
- заинтересованность во внешней похвале, одобрении;
- конформность;
- стремление «быть хорошим»;
- отсутствие честолюбивых замыслов;
- удовольствие от хорошо выполненного дела;
- зависимость от мнения других;
- умение установить социальные контакты.

Такого подчиненного можно назвать «нормативный подчиненный» или метафорически — «подчиненный-винтик».

2. Подчиняющийся, но не принимающий задачу в том виде, в котором она перед ним ставится, переформулирующий ее таким образом, чтобы ее выполнение отвечало его личным интересам. Это человек с «двойным дном», ему свойственны определенные черты:

- ведущий мотив — получение выгоды;
- расчетливость;
- гибкость;

¹ Раскумандрина М. Е. Стиль подчинения и успешность деятельности субъекта // Вестник Ивановского гос. ун-та. Сер. «Естественные, общественные науки». 2009. № 1. С. 29–31.

- приспособляемость;
- манипулятивность в общении;
- неискренность;
- независимость от мнения других;
- умение отстаивать свои интересы.

Поскольку при такой форме взаимодействия подчиненного с руководителем цель первого достигается скрыто, маскируется принятием подчинения, то такого подчиненного можно назвать «подчиненный-манипулятор». В силу того, что в этом случае подчиненный ориентирован лишь на свои личные интересы, его также можно назвать «подчиненный — эгоист».

3. Не подчиняющийся, однако принимающий задачу, не изменяющий ее под свои интересы, а выполняющий ее именно так, как это сформулировано руководителем и необходимо для достижения целей организации. Такой подчиненный может обладать высокой самооценкой, интернальным локусом контроля, а также следующими особенностями:

- ведущий мотив — достижение успеха;
- независимость;
- самодостаточность;
- самостоятельность в оценках;
- социальная смелость;
- непризнание авторитетов;
- критичность;
- готовность к конфликту в интересах дела;
- принципиальность;
- объективность в оценках;
- высокий интерес к делу;
- увлеченность.

Такого подчиненного можно назвать «человек дела».

4. Не подчиняющийся и не принимающий задачу, изменяющий ее таким образом, чтобы ее выполнение соответствовало его интересам. Такой подчиненный формально является членом трудового коллектива, фактически по своему внутреннему отношению, своим интересам не является таковым. Ему свойственны:

- высокая самооценка;
- независимость;
- устойчивость к неопределенности;
- самостоятельность;

- отстаивание своих интересов;
- неконформность;
- социальная смелость.

Двойственность положения позволяет назвать его «маргинальным подчиненным».

Возможно также выделение метастиля — ситуативного стиля. Средняя выраженность подчиняемости и исполнительности позволяет субъекту выбирать наиболее эффективный способ поведения в зависимости от ситуации.

Оптимальное сочетание подчиняемости и исполнительности позволяет субъекту выбирать наиболее эффективный способ поведения в зависимости от ситуации. Такого подчиненного можно назвать «ситуативный подчиненный».

Таким образом, определение организационного поведения сотрудника предполагает диагностику двух относительно независимых качеств: «подчиняемость» и «исполнительность».

Приведем еще одну классификацию стилей организационного поведения, предложенную Н. В. Самоукиной. Эта типология скорее носит феноменологический, чем параметрический характер¹.

1. Хозяин. Это люди приучены отвечать за свое хозяйство. Но хозяйство организации, в которой они работают, не всегда воспринимается ими как свое. Поэтому, работая наемными сотрудниками, они чаще всего относятся к своей деятельности как к способу зарабатывания денег. Как правило, сотрудники малоинициативны, довольно часто используют хозяина для решения своих рабочих проблем или работы «на сторону». Если технология жестко задана и возможности использования рабочего времени в своих интересах сведены к минимуму, хозяева превращаются в неплохих исполнителей. Если система стимулирования построена грамотно, работают интенсивно.

Равнодушие хозяев к исполняемой ими работе чаще всего связано с отчуждением от принятия решений и ответственности за дело. Если создать для такого человека правильную атмосферу, задействовать его хозяйские инстинкты, он превращается поистине в бесценного сотрудника.

2. Торговец. Данные сотрудники относятся к своей деятельности как к объекту купли-продажи. Этот тип сотрудников на подсозна-

¹ Маркова Е. В. Организационное поведение и организационное консультирование: предмет и метод: учебное пособие / Е. В. Маркова, О. Н. Саковская. Ярославль: ЯрГУ, 2011. С. 33–35.

тельном уроне отчужден от своего труда, смотрит на него как на товар. Торговца характеризуют два основных качества: первое — сугубо инструментальное отношение к труду, второе — завышенная оценка собственной деятельности. При этом торговцы могут быть квалифицированными и добросовестными сотрудниками. Если оплата их труда соответствует установленным ими критериям, они с чувством и толком выполняют возложенные на них функции.

3. *Хорошист*. Данный тип сотрудников отличается прилежным отношением к делу и исполнительностью. Как отрицательное качество автор выделяет низкий уровень критичности. Хорошист не обдумывает получаемые указания, он их просто исполняет, что не всегда способствует качественному выполнению работы.

4. *Творческая личность*. В отличие от идеальных исполнителей — хорошистов, творческие личности не хотят и не могут выполнять указания. Им неинтересно делать то, что говорит начальник. В любом деле они стремятся найти элемент новизны, сказать свое слово. С такими людьми очень трудно работать, так как их мнение о собственных возможностях часто преувеличено. Кроме того, пытаясь решить проблему по-своему, они не до конца отдают себе отчет в постановке задачи, собственная фантазия для них важнее общего дела. Творцы — люди увлеченные, и если правильно поставить перед ними задачу, они способны сделать очень многое.

5. *Троечник*. Главная задача людей данного типа — сделать так, чтобы было похоже на работу. Им сложно увлечься собственной работой. Заставить таких людей соблюдать необходимую технологию можно двумя способами: поставить контролеров или свести возможности самостоятельности к абсолютному минимуму.

6. *Оптимизатор*. Целью данного сотрудника является максимальное упрощение процесса труда. Оптимизаторы никому не желают зла, не стремятся к собственной выгоде, они просто берутся исправлять (совершенствовать) технологию, не понимая ее смысла. Но зла от их благих намерений зачастую получается значительно больше, чем от сознательного вредительства.

7. *Конформист*. Это сотрудник, для которого главным в любой жизненной ситуации является девиз: «Быть как все». С точки зрения руководства, такие сотрудники неконфликтны, понятливы, в общем, примерные члены трудового коллектива. Обратная сторона конформистов заключается в отсутствии у них моральных ограничений. Ради

того, чтобы не потерять свое место в мини-сообществе, они готовы на все, включая воровство и вредительство руководству.

Таким образом, знание моделей организационного поведения сотрудников позволяет руководителю принимать более взвешенные решения в ситуациях делегирования полномочий, управления конфликтами, расстановки кадров и т. п.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятия «организационная лояльность».
2. Перечислите факторы, влияющие на возникновение лояльности.
3. Назовите поведенческие индикаторы лояльности.
4. Каковы компоненты лояльности?
5. Дайте определение понятия «организационное поведение».
6. Какие модели организационного поведения вам известны?
7. Приведите классификацию стилей организационного поведения.

ТЕМА 5

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Психологические подходы к понятию и сущности адаптации в организации.

5.2. Управление профессиональной адаптацией сотрудников.

5.1. Психологические подходы к понятию и сущности адаптации в организации

Одним из важных аспектов социальной жизни человека является профессиональная деятельность, участие в которой не только делает человека полноценным членом социума, но и позволяет удовлетворять основные потребности, прежде всего, социальные, в том числе — в общественном признании и в самоактуализации. Профессиональный путь человека представляет собой процесс непрерывной адаптации к новым условиям.

Адаптация сотрудников в организации является одним из важных направлений работы психолога. Данный процесс распространяется на новых сотрудников (первичная адаптация) и не только (вторичная адаптация при смене должности). Успешное управление адаптацией обеспечивает организации оптимизацию затрат на персонал (личный состав) и обусловлено особенностями деятельности организации и ее социальной среды.

Адаптация сотрудника — фактор повышения эффективности его профессиональной деятельности.

Теория психологической адаптации развивается в русле различных психологических подходов и направлений. Исследования адаптации имеют длительную историю и берут свое начало из естественных наук: биологии, физиологии, медицины. Значительно позже понятие адаптации было перенесено в социологию и психологию.

Основоположниками разработки адаптационной проблематики принято считать Г. Селье, П. К. Анохина, Р. М. Баевского, Ф. З. Мерсона, А. А. Реана, М. С. Яницкого и других ученых.

Сам термин «адаптация» имеет давнее происхождение и относится к общенаучным междисциплинарным понятиям. Он происходит от позднелатинского «*adaptatio*» (приспособление) и в широком смысле понимается как приспособление организма к изменяющимся условиям среды.

Таким образом, взаимная связь развития индивида (организма) и условий среды заложена изначально в самом термине.

Анализируя и обобщая концепции адаптации, предлагаемые разными науками, можно судить, что она рассматривается как явление, состояние, процесс, свойство, результат и динамическое образование.

Адаптация как физиологическое явление представляет собой процесс приспособления к условиям среды, в ходе которого улучшается способность по выживанию индивидов и их групп¹.

Под адаптацией сотрудников в организации понимается выработка оптимального режима целенаправленного функционирования личности сотрудников.

Адаптация сотрудников представляет собой *процесс вхождения личности* в совокупность ролей и форм деятельности в организации, процесс содержательного и творческого приспособления личности к особенностям избранной *профессии и должности*.

При этом речь идет не только о приспособлении сотрудников к условиям организации как временной специфичной среде, к новым методам взаимодействия между людьми и нормам коллектива организации, но и об овладении нормами и функциями в рамках замещаемой должности.

Функция адаптации состоит в повышении уровня профессиональной и социальной активности сотрудника и включении его в деятельность, а также в следующем.

1. В уменьшении стартовых издержек организации за счет уменьшения ошибок и скорейшего выхода сотрудника на нормальный режим работы.

2. В сокращении текучести кадров, в частности, за счет не прошедших испытательный срок и уволившихся в первые 6–12 месяцев.

3. В экономии времени руководителей и коллег, а также ресурсов организации, затрачиваемых на адаптацию новичка.

4. В экономии средств на поиск и обучение новых сотрудников взамен неадаптировавшихся и покинувших организацию.

5. В формировании лояльности новичка к организации (принятие ее норм и ценностей, видение своих перспектив в сотрудничестве с ней, удовлетворенность работой и взаимоотношениями с сотрудниками).

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. М.: Юрайт, 2019. С. 283.

6. В снижении уровня и сокращения длительности адаптационного стресса, позволяющего повысить удовлетворенность работой и организацией, а также общий уровень здоровья.

Адаптация сотрудников рассматривается как непрерывный процесс и результат приспособления индивида к меняющимся условиям. При этом адаптация не сводится к приспособлению к новым условиям в организации.

В литературе принято выделять следующие основные виды адаптации.

1. По отношениям «субъект — объект»:

— активная (субъект стремится изменить среду, преследуя свои цели);

— пассивная (субъект стремится не к изменению, а к усвоению требований среды).

2. По воздействию на сотрудника:

— прогрессивная (вызывающая позитивные изменения в мотивации, установках, профессиональных и социальных компетенциях);

— регрессивная (вызывающая формирование нежелательных для организации изменений (нарушения трудовой (служебной) дисциплины сотрудниками)).

3. По уровню:

— первичная (субъект — новый сотрудник, впервые трудоустроившийся в организацию);

— вторичная (субъект — сотрудник организации, переведенный в другое подразделение, получивший повышение или понижение в должности).

4. По направлениям:

— производственная;

— непроизводственная.

В структуре адаптации сотрудников выделяется ряд основных составляющих: социально-психологическая, психологическая и деятельностьная.

Социально-психологическая адаптация отражает изменение социальной роли сотрудника, усвоение норм и традиций, сложившихся в организации, психологическая — перестройку мышления, речи, внимания, памяти, зрительного восприятия, воли, способностей. Деятельностная составляющая отражает приспособление к ритму, методам и формам работы.

В структуре адаптации сотрудников выделяют другие компоненты: психофизиологическая адаптация — изменение прежнего динамического стереотипа, формирование новых установок, навыков и привычек; профессиональная адаптация — вхождение в профессиональную среду, усвоение норм и ценностей.

Различают три основных аспекта профессиональной адаптации¹:

1) психофизиологический — адаптация индивида к физическим условиям профессиональной среды;

2) адаптация к профессиональным задачам, выполняемым операциям, профессиональной информации (собственно профессиональный аспект);

3) социально-психологический аспект как адаптация личности к социальным компонентам профессиональной среды.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

На профессиональную адаптацию влияют следующие факторы²:

— рабочая среда (место, технология, окружение);

— личные особенности работника (опыт, знания, умения, навыки);

— мотивация (интересы, чувство долга, стремление к профессиональному росту);

— индивидуально-психологические свойства (коммуникабельность, активность, доброжелательность и пр.);

— помощь и контроль со стороны руководителя и коллег (обучение, консультирование), стимулирование;

— особенности производственных заданий, темпы включения в работу.

Указанные компоненты, конечно, не являются обособленными образованиями, они выделяются в достаточной мере условно и представляют единый психологический конструкт.

Психология также учитывает процессуальный и результативный аспект адаптации.

Процессуальный аспект адаптации основывается на выделении ее временных характеристик — протяженности и стадий самой адаптации (этапов, периодов), представляющей собой ряд элементов, свя-

¹ Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. Харьков: Гуманитарный центр, 2012. С. 119.

² Организационная психология: учебник для бакалавров. С. 395.

занных в единую логическую и временную последовательность. При этом в различных отраслях психологической теории и практики исследованы различные стороны процесса адаптации (от стадий социальной адаптации до психофизиологических механизмов адаптации).

Результативный аспект адаптации традиционно используется как ключевой элемент при оценке успешности адаптивных процессов в целом. Именно поэтому результативный критерий положен в основу большинства современных классификаций феномена адаптации: от простейшей дихотомии (адаптация — дезадаптация) до дробных и многомерных теоретических построений.

В адаптации сотрудников можно выделить следующие этапы.

1. Упреждающий этап — предполагает доведение до сведения лица, планирующего работать в организации, информации об организации, характере выполняемой работы. Важно, чтобы будущий сотрудник получил адекватную позитивную информацию о будущем месте и характере предстоящей работы.

2. Оценка уровня подготовленности сотрудника — позволяет определить возможные проблемы индивида и выстроить систему мер, способствующих сокращению сроков адаптации.

3. Практическое знакомство сотрудника с рабочим местом, коллективом, служебными обязанностями и организационной культурой.

4. Активная адаптация (этап приспособления) содержит взаимодействие социально-производственной среды и субъекта, напряжения в работе и взаимоотношения, поиск и накопление наиболее конструктивных способов преодоления проблем.

5. Завершающий этап, во время которого индивид завершает освоение производственных и социальных функций в организации и начинает работать в стандартном режиме штатного сотрудника.

На начальном периоде адаптации сотрудников в связи с освоением ими новой информации (об условиях среды, деятельности) претерпевают изменения их представления о предстоящей деятельности и об особенностях новой социальной среды. Затем изменяются самооценка и уровень притязаний личности. Далее на основе новых представлений о деятельности и среде перестраивается или подстраивается структура опыта. Корректируется направленность личности на себя, на свою деятельность и свое социальное окружение.

Классическим разделением этапов адаптации является рассмотрение первичной и вторичной адаптации. Первичная адаптация охватывает период первоначального включения сотрудника в рабочий процесс,

в среду организации и в коллектив; вторичная — последующий период профессионального становления (в том числе при смене должностей).

Описывая закономерности явления социально-психологической адаптации, можно выделить пять ее этапов.

1. Подготовительный этап адаптации, состоящий преимущественно в аккумулировании релевантной информации о предметных и социальных условиях предстоящей деятельности. В зависимости от индивидуально-психологических свойств и мотивационной сферы личности, этот этап может протекать или в активно-целенаправленной, или в пассивной форме.

2. Этап стартового психического напряжения связан с состоянием нервно-психического переживания подготовительных действий (событий) и первоначального вхождения в новые условия профессиональной деятельности.

В это время происходит внутренняя мобилизация психических и психофизиологических ресурсов человека, обеспечивающая необходимые предпосылки для функционирования в новых условиях.

3. Этап острых психических реакций входа, на котором адаптант (адаптирующийся субъект) начинает ощущать на себе воздействие изменившихся факторов предметной и социальной среды (например, впервые столкнувшись с необходимостью принятия решения в новых условиях). Характерным для данного этапа адаптационного процесса является переживание состояния фрустрации, вызывающее конструктивные (например, адекватное замещение способа удовлетворения потребности, переоценка ситуации) или деструктивные реакции (агрессивность или бегство от ситуации).

4. Этап завершающего психического напряжения, характеризующийся своеобразной подготовкой психики человека к актуализации прежних режимов функционирования, привычных способов поведения в связи с предстоящим возвращением к привычной жизни.

5. Этап острых психических реакций выхода — завершающая фаза процесса адаптации, состоит из комплекса эмоциональных и поведенческих реакций, связанных с вхождением в уже знакомую среду обитания и профессиональной деятельности.

Адаптация сотрудника в организации, как уже было отмечено, — процесс динамический. Он детерминирован рядом факторов. Факторы адаптации — те причины и детерминанты, которые обуславливают протекание процесса адаптации и его результаты — эффективность и степень адаптированности.

К настоящему времени система факторов адаптации разработана достаточно полно. Они, как и показатели, представлены двумя группами — объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы характеризуют среду, в которой происходит адаптация сотрудника, специфичные условия конкретной организации: социально-бытовые условия, уровень образования и профессиональной подготовки, общественная активность, пол, возраст.

Субъективные факторы (субъектные, индивидуальные) адаптации — факторы, которые «персонифицированы в личности»: темперамент, мотивация, уровень взаимоотношений, социальная позиция, взаимоотношения и др. Выделяются первичные и вторичные субъективные факторы. Вторичные субъективные факторы — факторы, выступающие продуктами взаимодействия первичных факторов (особенностей личности субъекта) с внешними объективными условиями (удовлетворенность, групповой статус). Также в данную группу включаются личностные особенности (соответствие эмоционального и интеллектуального компонентов личности профилю деятельности, предъявляемым требованиям, объему и содержанию рабочего процесса), психогенные и соматогенные факторы.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Успех адаптации обусловлен:

- высоким исходным уровнем опыта, знаний и навыков;
- интересом к организации и новой работе, наличием перспективы;
- обладанием необходимыми волевыми и психологическими качествами (упорством, хладнокровием, терпением и т. п.);
- своевременной помощью окружающих, прежде всего, руководителя;
- умением предвидеть трудности и своевременно реагировать на неожиданные ситуации и пр.

Признаками успешной адаптации являются:

— овладение необходимыми профессиональными знаниями и навыками;

— появление интереса к организации и работе, которая начинает играть все более значительную роль в жизни, и ощущения связи с профессией, удовлетворенность;

— неукоснительное выполнение требований трудовой (служебной) дисциплины;

— стремление к совершенствованию;

— позитивные взаимоотношения в коллективе, ощущение психологического комфорта.

В то же время адаптация связана с немалыми трудностями, вызываемыми:

— предубеждением и негативным отношением окружающих (особенно руководителя);

— необходимостью выполнения новых обязанностей, часто в непривычных условиях (при отсутствии необходимого опыта и навыков и непригодности многих прежних), и в связи с этим значительной подверженностью стрессам;

— несоответствием представлений и реальности (неудовлетворенность возможностями организации, обманутые ожидания и т. п.);

— безразличным отношением членов нового коллектива;

— сложностью разрыва прежних связей и привыкания к новым нормам.

Помимо адаптации человека к работе, необходимо учитывать и обратное — адаптацию работы к человеку, что предполагает:

— организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики;

— гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени в соответствии с индивидуальными особенностями людей;

— построение структуры организации (подразделения), распределение трудовых функций и конкретных заданий, исходя из способностей сотрудников;

— индивидуализацию системы стимулирования.

Таким образом, в организации важна эффективная работа по адаптации и ориентации нового сотрудника. Изучив различные определения и виды адаптации, можно увидеть основное сходство — под адаптацией персонала понимают процесс, который способствует приспособлению нового сотрудника к разнообразным аспектам деятельности организации. Главное отличие в определении данного процесса

у разных исследователей и специалистов состоит в трактовке этого процесса как одностороннего (с позиции новичка) или взаимного (с позиции организации и нового сотрудника).

5.2. Управление профессиональной адаптацией сотрудников

Адаптация сотрудников является одной из базовых проблем качества управления организацией. Попадая в организацию, сотрудники вынуждены адаптироваться к незнакомой для них системе. Процесс социальной адаптации начинается с осознания того обстоятельства, что прежние модели поведения не содействуют достижению успеха, следовательно, они вынуждены менять модель поведения с учетом требований новой социальной среды.

Адаптация имеет две стороны:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы управления персоналом и облегчающих новому сотруднику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями, навыками, компетенциями, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Конкретные задачи такого управления следующие:

- ускорение достижения приемлемых показателей в работе;
- облегчение вхождения в коллектив;
- снижение чувства тревожности, неуверенности в себе;
- сокращение текучести кадров;
- экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации;
- повышение удовлетворенности работой.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет профессиональная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового сотрудника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Управление адаптацией персонала в организации предусматривает разработку определенной системы. Она индивидуальна для каждой организации и включает в себя программу мероприятий, которые выгодно дополняют друг друга и способствуют адаптации сотрудника.

Принципиальными целями профессиональной адаптации, по А. Я. Кибанову, являются¹:

- уменьшение стартовых издержек, так как, пока новый сотрудник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение неопределенности у новых сотрудников;

- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя ненужными или им неуютно на новой работе, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- достижение позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

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

Информация о том, как организован в подразделении процесс адаптации новых сотрудников, может многое сказать его руководителю о степени развития коллектива, уровне сплоченности и внутренней интеграции.

Основными элементами системы управления адаптацией персонала являются²:

- welcome-тренинг;

- программа адаптации персонала (общая, специальная);

- сопровождение (наставничество, коучинг или др.);

- мониторинг и контроллинг процесса адаптации.

Рассмотрим их подробнее.

Welcome-тренинг — специально организованная групповая работа, призванная познакомить новых сотрудников с организацией и провести знакомство с коллегами. Welcome-тренинг — это вводный курс для молодого специалиста, целью которого является знакомство с организацией и повышение лояльности к ней.

Welcome-тренинг состоит из нескольких информационных блоков¹:

¹ Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: Инфра-М, 2014. С. 185.

² Чернопятав А. М. Маркетинг персонала: учебник. М.: Директ-Медиа, 2019. — 277 с.

- сведения об организации;
- производимая продукция или оказываемые услуги;
- корпоративная культура, кадровая политика;
- экскурсия по организации.

Программа адаптации включает в себя общую часть и специальную.

Общая программа системы управления адаптации персонала касается в основном всей организации и затрагивает ряд вопросов:

1. Общее представление об организации:

- а) приветственная речь со стороны руководящего состава или персонала;
- б) тенденции и история развития, поставленные цели, расставленные приоритеты, возникшие и возникающие проблемы организации;
- в) общепринятые нормы и традиции;
- г) производимая продукция и ее потребители;
- д) виды экономической деятельности;
- е) структура, организация и связи;
- ж) краткая информация о руководящем составе, внутренние отношения;
- з) оплата труда, компенсационный пакет в организации.

2. Различные преференции:

- а) дополнительно предоставляемые льготы, выходные пособия, социальный пакет, виды страхования;
- б) пособия по болезни сотрудника, болезням в семье, пособие по материнству и т. д.;
- в) предполагаемый размер и вид пенсии;
- г) предоставляемые возможности обучения и повышения квалификации в организации.

3. Охрана труда и техника безопасности:

- а) принимаемые меры предосторожности;
- б) принятые правила противопожарной безопасности;
- в) утвержденные правила поведения при возникновении несчастных случаев на работе;
- г) наличие медицинского обеспечения и мест оказания помощи.

4. Отношения сотрудников с работодателями, профсоюзами и другими структурами: условия и сроки найма; перемещения, назначения, продвижения; права, обязанности, ответственность сотруд-

¹ Алексиевский А. А. Социально-профессиональная адаптация молодых специалистов: критерии и факторы влияния // Кадровая работа. 2017. № 4. С. 47–50.

ника; выполнение решений и постановлений профсоюзной организации; соблюдение дисциплины и взыскания.

5. Материально-технические условия: обеспечение питанием; наличие комнат отдыха и др.

После реализации общей программы по адаптации персонала проводится специальная программа по адаптации сотрудников. Она охватывает те вопросы, которые связаны конкретно с каким-либо структурным подразделением или определенным рабочим местом. Как правило, эту программу проводят наставники или линейные руководители, и включает она в себя ряд следующих вопросов:

1. *Функции подразделения:*

- а) поставленные цели и расставленные приоритеты;
- б) структура, организация и функции;
- в) взаимоотношения с другими структурными подразделениями.

2. *Обязанности и ответственность:*

а) составление детального описания текущей работы и предполагаемых результатов;

б) составляется разъяснение, почему именно эта работа является важной, как она будет соотноситься с другими видами работ в структурном подразделении и в организации в целом;

в) правила внутреннего трудового распорядка дня (расписание, длительность рабочего дня и др.;

г) предъявляемые требования к качеству выполняемых работ.

3. *Правила-предписания:*

а) правила, подходящие только для определенного вида работ или структурного подразделения;

б) разработанные правила техники безопасности;

в) взаимоотношения с сотрудниками других структурных подразделений;

г) наличие питания, возможность курение в специально отведенных местах;

д) проведение телефонных переговоров личного характера в процессе рабочего времени.

4. *Визуальный осмотр подразделения:*

а) местоположение кнопок пожарной тревоги, входов и выходов;

б) обозначенные места для курения сотрудников и посетителей;

в) обозначенные места оказания первой медицинской помощи.

5. *Представление сотрудникам подразделения.*

Такую программу можно использовать и для первичной, и для вторичной адаптации. Адаптация молодых сотрудников, которые еще

не имеют практических навыков и профессионального опыта, заключена не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе.

Программа адаптации отвечает на вопросы:

- на кого направлена программа (программа будет отличаться в зависимости от категории сотрудников);
- как проводится адаптация (методы, технологии, инструменты);
- кто проводит адаптацию (ответственный за каждый элемент программы);
- когда реализуется программа (сроки прохождения этапов).

В зависимости от результатов адаптации выделяются разные ее типы, которым соответствуют специфические проявления показателей. Классификация адаптации личности — необходимые условия для выделения ее типов. Традиционным в социальной психологии является подход по выделению типов адаптации по степени ее силы: адаптированность и дезадаптированность. Дезадаптированность подразделяют на хроническую и подавленную.

Близким является подход, оперирующий типами адаптации, выделенными по степени ее законченности. Выделяют полную и неполную адаптацию. Полной адаптация считается при достижении должного уровня приспособленности. Неполная характеризуется отсутствием его достижения, она снижает активность субъекта. Неполная адаптация может привести к дезадаптации.

М. С. Яницкий выделил два механизма адаптации: обесценивание исходных потребностей и концептуализация в форме вторичного контроля эмоций¹.

Люди с преобладанием первого механизма обладают пониженной удовлетворенностью, сомневаются в правильности своего профессионального выбора, имеют завышенные требования к себе; вторые — наоборот. На основании данного деления выделяются следующие основные типы адаптационного процесса.

1. Тип, характеризующийся преобладанием активного воздействия на социальную среду.

2. Тип, определяющийся пассивным, конформным принятием целей и ценностных ориентаций группы.

Одним из основных механизмов, позволяющих живому организму приспосабливаться к изменяющимся условиям окружающей среды, является опережающее отражение действительности. Данный

¹ Яницкий М. С. Адаптационный процесс: психологические механизмы и закономерности динамики: учебное пособие. Кемерово: КГУ, 1999. С. 14.

принцип справедлив и в отношении психологической адаптации сотрудников в организации. В соответствии с ним выделяют опережающую (упреждающую) адаптацию (преадаптацию).

Преадаптация — своеобразная совокупность внешних (средовых) и внутренних условий, которая позволяет группе или индивиду быть более приспособленными для использования представляющихся возможностей.

Подчеркивая значение таких превентивных мероприятий, укажем психологические состояния, в отношении которых они реализуются.

1. Аверсия — нежелание выполнять необходимые действия.

2. Сабурация — потеря оптимизма, уверенности в себе, низкая сензитивность (слабая чувствительность к воздействию определенных стимулов), нарушения коммуникативности (трудности, связанные с общением).

Мероприятия по упреждающей адаптации имеют потенциальную приспособительную ценность по отношению к еще не действующим факторам, при воздействии которых адаптанты (сотрудники) легче справятся с ситуацией.

Примером может послужить предварительное знакомство с организацией и коллективом, что имеет преадаптивную функцию по отношению к социальной адаптированности.

В ходе упреждающей адаптации сотрудники приобретают преадаптивные особенности, которые могут повлиять на ход адаптационного процесса в будущем.

Профилактика дезадаптации — предупредительные меры для поддержания адаптационного уровня, достаточного для успешного выполнения деятельности сотрудником.

В рамках профилактики дезадаптации коллектив организации должен, в свою очередь, создать такие условия, чтобы все выделенные факторы были направлены на успешность всего адаптационного процесса, который в итоге повысит качество деятельности сотрудника. Проводя превентивную работу по профилактике дезадаптации сотрудников, необходимо большее внимание уделять тем, кто поменял свое место жительства в связи с трудоустройством. В качестве социальной поддержки в рамках организации могут быть проведены адаптационные тренинги, лекции об организации и специфике ее деятельности, индивидуальные беседы и консультации.

Коррекция адаптации — исправление, выправление характера протекания адаптации и уровня адаптированности с целью их направления в требуемое русло, это выведение индивида из состоя-

ния дезадаптированности либо приведение в состояние повышенной адаптированности. Модель психологической коррекции основывается на групповой работе с сотрудниками и направлена на их адаптацию к новым условиям деятельности. В ходе работы целесообразно сочетание различных методов, традиционно используемых в разных формах групповой работы: игровые техники и методы разговорной психотерапии, обсуждения и дискуссии, тренинги, консультации.

Длительность и острота протекания адаптации к организации или новой должности зависят от состояния здоровья и уровня стартовой готовности сотрудника к деятельности.

Сотрудник с низким уровнем готовности может добиться высоких результатов, но это дается ему ценой чрезмерных усилий и дополнительных затрат времени на рабочем месте, что нередко приводит к ухудшению состояния здоровья, психологическому выгоранию и депрессии.

Для профилактики этих нарушений используется организация медико-психолого-педагогического сопровождения сотрудников в период их адаптации, которая включает в себя следующее.

1. Подготовку к работе и прогнозирование адаптации к организации по результатам собеседования и изучения личного дела.

2. Организацию режима и условий работы в период острой адаптации.

3. Контроль за состоянием здоровья (соматического и психологического) в период адаптации и коррекция возникающих нарушений.

Основными показателями успешной социальной адаптации как процесса приспособления к социальной среде можно считать:

- установление позитивных связей с новой средой, участие в жизни организации;

- удовлетворенное психическое и физическое состояние;

- адекватность в общении и в межкультурных отношениях;

- комфортность личности в новой среде.

Необходимо заметить, что индивид, адаптируясь к новой среде, может пройти все этапы последовательно, а может остановиться на каком-то из них. Однако необходимо помнить, что для эффективной деятельности сотрудник должен активно включаться в рабочие процессы.

Способность человека к адаптации определяется возможностью предвидеть основные негативные факторы, с которыми он может столкнуться, и умением быстро на них реагировать.

Для успешной реализации работы по адаптации персонала в организации в этом направлении важно выполнить следующие требования¹:

— система взаимодействия должна охватывать всех вновь поступающих в организацию;

— механизм воздействия должен быть персонифицированным, рассчитанным на индивидуальную работу;

— внедряемая система управления адаптацией должна иметь «выходы» на достаточно высокие уровни управленческой иерархии предприятия для гарантированного решения выявляемых конфликтных ситуаций;

— система должна быть достаточно простой;

— информирование новичка ориентировано на обеспечение достаточно высокого уровня осведомленности о коллективе;

— необходимым элементом системы являются эмоциональные формы воздействия на личность с первого дня ее появления в коллективе.

Организационные мероприятия (индивидуальные и коллективные) в рамках процесса адаптации, схему которого людям желательно сообщать, можно объединить в две группы:

1) связанные с введением в организацию;

2) связанные с введением в подразделение и должность.

Введение в организацию обычно осуществляется кадровыми подразделениями в основном в форме курса общей ориентации, который читается группе вновь принятых сотрудников. Здесь происходит их ознакомление с организацией, ее политикой (в том числе в кадровой сфере), условиями труда, правилами поведения, основными требованиями к работе. Обычно сообщаются следующие сведения:

— об организации в целом — история, традиции, структура, руководство, виды деятельности, продукция, потребители, приоритеты развития, проблемы;

— о порядке процедуры найма, увольнения, требованиях к внешнему виду, поведению;

— о кадровой и социальной политике организации;

— об оплате труда — формы и системы вознаграждения, оплата за выходные и сверхурочные, условия премирования и пр.;

— о режиме труда и отдыха, порядке предоставления отпусков и отгулов;

¹ Кибанов А. Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией // Кадровик. 2008. № 2. С. 4–18.

— о дополнительных льготах (страхование, выходные пособия, возможности обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров);

— об охране труда и технике безопасности — риск и опасности, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, места оказания медицинской помощи, оздоровительные и спортивные центры, возможности занятия физической культурой, способы поведения при несчастных случаях и оповещения о них, требования к здоровью и запреты (например, курения);

— о вопросах, связанных с управлением персоналом, — условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок, права и обязанности, отношения с непосредственным руководителем и другими сотрудниками, оценка работы, дисциплина, поощрения и взыскания;

— об отношениях с профсоюзами;

— о решении бытовых проблем — комната отдыха, условия парковки машин и пр.;

— об экономическом положении организации — стоимость оборудования, величина прибыли, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Введение в подразделение может быть индивидуальным и коллективным (если подразделение крупное). *Индивидуальное введение* в организацию начинается сразу же после принятия предложения о работе путем предварительного рассказа о ней, предоставлении книг, брошюр, буклетов и т. п. Можно составить специальную памятку сотрудника, содержащую сведения об организации, структуре, производственном процессе, условиях трудоустройства, социальной политике, льготах, медицинском обслуживании, требованиях к дисциплине и пр. В случае *коллективного введения* руководство организует для групп новичков чтение курса специальной ориентации (в небольшом подразделении необходимую информацию сообщает непосредственный руководитель в личной беседе).

В процессе специальной ориентации рассматриваются следующие вопросы:

— цели, технологии и особенности работы подразделения; внутренние и внешние отношения и связи;

— процедуры, предписания, касающиеся выполнения работы, оформления документов, а также поведения при пожарах и авариях;

— правила техники безопасности и гигиены;

— персональные обязанности и ответственность, ожидаемые результаты, нормативы оценки;

— продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные, замены;

— личная информация (объяснение того, где что взять, у кого просить помощи, как действовать в случае опоздания, болезни, необходимости получить отгул; организация отдыха, перерывов, приема пищи; телефонные разговоры личного характера);

— возможность обучения, повышения квалификации.

Кроме того, осуществляется осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, различных специальных служб, а также происходит знакомство с руководством и будущими коллегами.

Введение в должность завершается на рабочем месте непосредственным руководителем или наставником (некоторые западные организации проводят специальные однодневные семинары по управлению адаптацией). Оно является длительным процессом, в том числе после того, как человек уже начинает работать (ибо за один раз новые сотрудники могут воспринять ограниченное количество информации).

Первый день оставляет самые глубокие впечатления, поэтому в этот момент к новичкам надо относиться особенно дружелюбно.

Особыми случаями введения в должность являются выпускники образовательных организаций. Поскольку они еще не работали, у них надо развивать позитивное отношение к работе вообще, ощущение своей значимости в деятельности организации, своего места в общей системе. Им надо более подробно объяснять и показывать перспективы.

Введение в должность планируется в письменной форме, фиксируется после завершения каждого этапа, контролируется. Чтобы оно было эффективным, перед приходом новичка целесообразно выяснить¹:

1) подготовлено ли рабочее место (оборудование, помещение);

2) проинформированы ли официально о нем будущие коллеги (фамилия, имя, послужной список, намечаемые функции) и будет ли он благожелательно встречен ими;

3) кого назначить наставником (человек, обладающий высоким статусом в коллективе, коммуникабельный, готовый прийти на помощь, оказать содействие в освоении тонкостей своей и смежных профессий и привлекать к делам коллектива);

4) подготовлены ли документы для новичка (таким документом может быть памятка для новых сотрудников, в которой отражаются обязанности и ответственность, требования к работе, распорядок дня,

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров. С. 400–401.

подотчетность, контроль, основания для поощрения и наказания, критерии оценки труда и пр.);

5) в какой форме будет осуществляться адаптация (наставничество, семинары, курсы, индивидуальные беседы с руководством и наставником, тренинги, ролевые игры, постепенное усложнение задач и т. п.);

6) к каким задачам новичок может приступать сразу (новому сотруднику нельзя давать трудных заданий, а начать для укрепления уверенности в себе и желания работать лучше с поручений средней сложности, не забывая об инструктировании, это позволит ему успешно справиться и при этом почувствовать удовлетворение; трудности, с которыми сталкивается новичок, в первую очередь, связаны с недостатком информации, в то же время нельзя перегружать ею, ибо новички в данном отношении особенно уязвимы);

7) составлен ли план-график введения в должность (план-график введения в должность составляет непосредственный руководитель с запасом 10–15 % времени (но на самом деле незаметно осуществляется «досрочное» освоение работы, что повышает уверенность, самооценку нового сотрудника, доверие к руководству)).

Контроль адаптации руководитель должен держать в поле зрения и постоянно следить за этим процессом. Например, в течение первой недели ему желательно ежедневно видеться с сотрудником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы (как таковая проверка по психологическим причинам должна быть минимальной). Это позволит как можно раньше (идеально — в течение месяца) полностью составить представление о слабостях и достоинствах, исполнительности (что является основой адаптации) нового сотрудника, складывающихся взаимоотношениях в коллективе, определить потребность в дополнительном обучении и т. п.

В процессе индивидуального введения в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписанные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и о наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах.

В результате у человека складывается ощущение, что его ждали, к его приходу готовились. Это позволяет уменьшить психологическую боязнь провала, избежать на первых порах многих ошибок, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению, тем самым снизить вероятность разочарования и до-

срочного ухода (больше всего новичков покидают организацию в первые три месяца работы).

Кроме того, у нового сотрудника снижается нервозность, тревога за свое будущее, формируется необходимое отношение к работе и к окружающим, возникают стимулы к дальнейшему развитию и совершенствованию.

Если новичок хорошо проинструктирован, испытывает доверие к руководителю, организации, усвоил предъявляемые к нему требования, комфортно себя чувствует, он будет эффективно и с желанием работать.

Информация, получаемая сотрудником в период адаптации, начиная с первого дня работы в организации, чрезвычайно важна для выработки у него лояльности по отношению к организации, поскольку сотрудник впервые получает возможность оценить реальное отношение к нему работодателя.

Таким образом, адаптация персонала организации предстает необходимым звеном психологии кадрового менеджмента. Действительно, становясь сотрудником конкретной организации, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации, организационную культуру и т. д.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение профессиональной адаптации.
2. Каковы цели и задачи адаптации сотрудников?
3. Опишите функции и этапы профессиональной адаптации.
4. Назовите объективные и субъективные факторы и показатели адаптации сотрудников.
5. Приведите примеры проявления дезадаптации.
6. Опишите порядок действий по программе адаптации сотрудника в первые дни его работы.
7. Какова роль руководителей организации в адаптации сотрудников?

ТЕМА 6

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Проблемы мотивации в организации.

6.2. Содержательные теории мотивации

6.3. Процессуальные теории мотивации.

6.1. Проблемы мотивации в организации

Достижение целей организации невозможно без эффективных действий персонала. Для этого руководители должны не только обеспечить функциональную загрузку сотрудников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. Как известно, сотрудники могут активно способствовать росту эффективности деятельности организации, а могут безразлично относиться к результатам деятельности, противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы. Только заинтересованный в своей работе человек и удовлетворенный ею может по-настоящему эффективно работать и приносить пользу организации, обществу и самому себе. В этом главная задача эффективной системы мотивации труда.

Обращение к изучению поведения людей в организации обусловлено тем, что не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится личностно значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним устремлениям. Только в этом случае возникает заинтересованность сотрудника в своей деятельности, психологическая предрасположенность по отношению к выполнению ролевых требований и, как следствие этого, побуждение к качественному выполнению работы.

Если развивать положения о поведении личности в организации, то в идеальном случае мы имеем дело с человеком, который правильно понял, принял, хорошо усвоил свою профессионально-функциональную роль и в полной мере соответствует ей по своим психофизиологическим характеристикам. Следует ли из этого, что данный человек будет стремиться к успешному выполнению этой роли? Все зависит от имеющихся у него мотивов, уровня его профессиональной мотивации в целом.

Для того чтобы понять механизм достижения соответствия между целями руководителей и поведением исполнителей, нужно определить сущность мотивации.

Мотив — это мысли, стремления, чувства человека, связанные с осознанием тех или иных потребностей, побуждающие его к деятельности.

В психологии существует несколько взглядов на сущность мотива как психологического феномена. Мотив рассматривают в следующих ракурсах¹:

1. Мотив как *побуждение*, потребность. Поскольку потребность является источником активности индивида, побудителем к деятельности, движущей силой человеческого поведения, то некоторые авторы отождествляют ее с мотивами (П. В. Симонов, Д. В. Колосов и др.).

2. Мотив как *цель*, предмет удовлетворения потребности. Данный подход исходит из того, что предметы становятся объектами желаний и возможными целями действий субъекта, когда он включает их в практическое осознание своего отношения к потребности (С. Л. Рубинштейн).

3. Мотив как *намерение*. Исходя из того, что намерение является побудительной силой, волевым актом, можно предположить, что оно тесно связано с мотивацией и мотивом (Б. В. Зейгарник, К. Левин и др.).

4. Мотив как *свойство* личности. Психологи, придерживающиеся этой точки зрения, считают, что устойчивые характеристики личности (предпочтения, склонности, установки, ценности, мировоззрение, идеалы) обуславливают поведение в такой же мере, как и внешние стимулы (М. Мадсен, Х. Мюррей, Дж. Аткинсон, К. К. Платонов, В. С. Мерлин и др.).

5. Мотив как *состояние*. Р. А. Пилоян, Дж. Гилфорд под мотивом понимают любое состояние человека, заставляющее его действовать или бездействовать.

6. Мотив как *удовлетворенность*. Удовлетворенность — это положительное эмоциональное состояние, выступающее одним из факторов, влияющих на продолжение деятельности (В. Г. Асеев, А. Г. Ковалев, П. М. Якобсон и др.).

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров. С. 174–175.

В организации мотивация чаще всего рассматривается в двух аспектах:

— как функция управления, когда мотивация представляет собой процесс побуждения к деятельности, что можно соотнести с понятием «стимулирование»;

— как сила, побуждающая к действию, когда понятие «мотивация» сходно со значительно более широким понятием «мотив», к которому относятся все компоненты внутреннего побуждения к деятельности: потребности, интересы, ценности, инстинкты, влечения, эмоции, идеалы.

Мнения исследователей расходятся и в отношении структуры мотива. Так, В. А. Терентьев выделяет трехкомпонентную структуру мотива, состоящую из интеллектуального, волевого и эмоционального компонентов.

В одних случаях, как считает автор, в мотивах может преобладать интеллектуальное начало, в других — эмоциональное.

В. Г. Леонтьев во внутренней структуре мотива выделяет две подструктуры: *подструктуру свойств*, образующих мотивационное ядро (содержательные, установочные, волевые свойства, направленность, значимость, динамичность, эмоциональность), и *подструктуру функций* (селективной, когнитивной, целемоделирующей, смыслообразующей, регуляторной и побудительной).

Е. П. Ильин выделяет компоненты, входящие в структуру мотива, и распределяет их по *блокам*:

— потребностному, включающему биологические и социальные потребности, осознание необходимости, долженствования («квазипотребности» по К. Левину);

— «внутреннего фильтра», обеспечивающему нравственный контроль, оценку внешней ситуации, оценку своих возможностей (знаний, умений, качеств), предпочтения (интересы, склонности, уровень притязаний);

— целевому, содержащему образ предмета, могущего удовлетворить потребность, опредмеченное действие, потребностную цель, представление о процессе удовлетворения потребности.

Разные структуры обеспечивают реализацию различных функций мотива.

Побуждающая функция является источником возникновения потребностного состояния, определяющего поведение человека. В этом смысле человек, активно действующий для достижения опре-

деленной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий — как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Стимулирующая функция связана с дополнительным побуждением. Из-за спада возбуждения, появления усталости для окончания деятельности требуется дополнительное волевое усилие.

Направляющая функция определяет направленность энергии на определенный объект, цель. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Так, сотрудник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее — они представляют собой некоторые выборы, которые направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

Организирующая, структурирующая, управляющая и регулирующая функции мотива включают мысленное планирование действия, анализ ситуации, критическую оценку, стабилизацию функционирующей системы с помощью контроля.

Так, человек, поведение которого определяется материальной мотивацией, стремящийся к зарабатыванию денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой. Поставленные перед ним задачи или открывающиеся возможности он будет рассматривать преимущественно с точки зрения возможности зарабатывания денег.

Учитывая разнообразные функции мотива, можно отметить, что построение системы мотивации в организации представляет собой не только экономическую проблему, хотя эффективная система мотивации позволяет повысить экономические показатели деятельности организации, удовлетворять экономические потребности ее членов. Более важен здесь *психологический аспект проблемы*, так как при мотивировании сотрудника должны учитываться идеалы, стремления, потребности в достижении и самовыражении.

Процесс внутреннего управления поведением человека, включающий совокупность мотивов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение, называют мотивацией.

Мотивация объясняет целенаправленность действия. В. Г. Леонтьев рассматривает два типа мотивации¹: первичную, которая проявляется в форме потребности, влечения, «драйва», инстинкта, и вторичную, проявляющуюся в форме мотива. Мотивация непрерывна, бесконечна и изменчива, она является универсальной характеристикой практически любого состояния организма.

Мотивация — это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование — тактическая. Мотивация — «это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» в перспективе².

Стимулирование — это тактика решения проблемы, «является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала» персонала в настоящее или ближайшее время³. Мотивация и стимулирование как способы управления трудом персонала имеют одну цель, но «противоположны по направленности», при этом они «взаимно дополняют друг друга»⁴.

Профессиональная мотивация — это процесс выбора и обоснования способа участия человека в профессиональной деятельности⁵. Мотивационная структура профессиональной деятельности включает в себя цели — будущие результаты, на достижение которых направлена деятельность, потребности, мотивы, побуждающие к действию.

Мотивацию профессиональной деятельности психологи нередко рассматривают как специфический вид мотивации. Считая способность к труду важнейшей особенностью человека, они утверждают, что потребность в труде составляет основу профессионального развития и поведения социализированного индивида.

¹ Леонтьев В. Г. Мотивация и психологические механизмы ее формирования. Новосибирск: Новосибирский полиграфкомбинат, 2002. С. 48.

² Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А. М. Руденко [и др.]; под ред. А. М. Руденко. Ростов н/Д.: Феникс, 2015. С. 102.

³ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 484.

⁴ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. Шадринск: ШГПУ, 2021. С. 9.

⁵ Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. Харьков: Гуманитарный центр, 2012. С. 60.

Мотивы профессиональной деятельности крайне разнообразны — от необходимости материального самообеспечения до получения удовольствия от своего труда. Разнообразие и различие мотивов указывает на комплексную природу этого мотивационного образования, обеспечивающего индивидуально-личностные варианты труда и специфику его продуктов.

В основе профессиональной мотивации персонала лежат определенные психологические закономерности или принципы, к которым могут быть отнесены:

1. *Полимотивированность трудового поведения.* Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения. Недостаточная сила (выраженность) одних мотивов может быть компенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой зарплаты. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения сотрудника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.

2. *Иерархическая организация мотивов.* Более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархической структуре профессиональной мотивации. Положение конкретного мотива в иерархии может изменяться, при этом будет меняться и его влияние на рабочее поведение. Если при начале работы в организации для сотрудника на первый план могут выходить мотивы, связанные с ориентацией на новом месте работы, с установлением личных контактов с коллегами, то позднее, когда сотрудник уже в полной мере освоился на новом месте, может возрастать значение мотивов, связанных с потребностью в должностном и профессиональном росте.

3. *Принцип справедливости.* Сотрудники нацелены на установление справедливых отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те организационные взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые. Понятие справедливости является субъективным: это мнение, восприятие или представления сотрудника относительно соответствия его усилий и оценки его трудового вклада со стороны окружающих — коллег и руководства. То, что сотрудник может рассматривать как несправедливую оценку его

трудового вклада («недоплату»), его руководитель может считать вполне справедливым или даже расценивать как переплату (т. е. сотрудник получает от организации больше того, что заслуживает).

Для установления справедливых отношений сотрудник может проводить сравнения разного типа:

- сравнение себя с другими сотрудниками внутри организации;
- сравнение себя с другими сотрудниками вне организации;
- системно-структурное сравнение (сравнение обещанной или установленной структуры оплаты с реальной);
- с имеющейся практикой в области оплаты (увеличение оклада при каждом повышении в должности);
- с прошлым опытом (раньше всегда давали премию в конце года);
- с представлением человека о собственной значимости или ценности для организации.

6. Принцип подкрепления. Поведение или действия человека, вызванные определенной ситуацией или событием, как правило, имеют определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными, нежелательными, то человек в будущем постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий.

Подкрепление бывает позитивным и негативным. В первом случае руководитель использует стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения. Однако следует иметь в виду, что подкрепление, представляющее ценность для одного сотрудника, может не представлять никакого интереса для другого. При негативном подкреплении руководитель тормозит нежелательные действия или поведение сотрудника.

В психологии выделяют следующие виды мотивов:

- ситуационные, обусловленные конкретной обстановкой, в которой находится человек;
- мотивы целей, связанные с деятельностью личности, которые выражают предмет потребностей и, как следствие, направленность устремлений личности;
- мотивы выбора средств и способов достижения цели, зависящие от степени подготовленности, видения других путей для того, чтобы действовать успешно, реализуя поставленные цели в данных условиях.

Мотивы можно классифицировать также по степени общественной значимости:

- мотивы широкого социального плана, относящиеся к обществу в целом (этнические, профессиональные, религиозные и др.);

- группового плана, связанные с жизнью личности в коллективе, членом которого она является (мотивы одобрения, аффилиационные и т. д.);

- индивидуально-личностного характера.

Другая классификация мотивов определяется видом активности, проявляемой человеком: мотивы общения, игры, учения, профессиональной, спортивной и общественной деятельности и т. д.

Е. П. Ильин выделяет мотивы на основании их структуры:

- первичные (абстрактные) — с наличием только абстрактной цели;

- вторичные — с наличием конкретной цели, которые делятся на полные (с присутствием компонентов из всех блоков: потребностного, «внутреннего фильтра» и целевого) и укороченные (сформировавшиеся без участия блока «внутреннего фильтра»).

И. А. Васильев и М. Ш. Магомед-Эминов предлагают классификацию на основе устойчивости мотивов:

- *обобщенные устойчивые мотивы*, которые выражаются в индивидуально-личностных особенностях (мотив стремления к успеху, мотив избегания неудачи — неважно, в какой деятельности или ситуации, здесь и успех, и неудача выступают как абстрактные цели, одна со знаком «плюс», другая со знаком «минус»);

- *конкретные устойчивые мотивы*, которым свойственна систематически воспроизводимая активность (например, при профессиональной деятельности: изготовление деталей, занятия наукой и т. п.);

- *общие неустойчивые мотивы*, у которых имеется обобщенное предметное содержание, без дифференциации иерархизации;

- *конкретные неустойчивые мотивы*, которым свойственна узкая временная перспектива при наличии конкретной (временной) цели.

Кроме указанных мотивов, Е. П. Ильин предлагает ввести в поле направленности личности мотиваторы как психологические факторы, участвующие в конкретном мотивационном процессе и обуславливающие принятие человеком решения¹. В процессе мотивации (при выборе цели и способов ее достижения) многие мотиваторы остаются

¹ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011. С. 85.

только «знаемыми», понимаемыми», а «реально действующими» становятся только те, которые приобретают наибольшую значимость для человека и приводят к формированию побуждения. Сформированный же мотив всегда действен, потому что включает в себя побуждение к достижению цели «здесь и сейчас». Главным условием, при котором мотив включается в мотивационную сферу человека, побуждает его к действию, является представление о соотношении желаемой цели и тех усилий, той «цены», которую должен заплатить человек (трудом, общением, временем) за ее достижение. Предполагаемая оценка этих усилий может снизить активность человека или, наоборот, повысить ее («это трудно», «я это смогу», «у меня не получится», «все могут, и я сделаю» и др.). Поэтому работа руководителя по мотивированию сотрудника часто заключается в поддержке, обещании создать условия, в поощрении усилий и повышении самооценки.

Выделяют следующие группы мотиваторов:

- нравственный контроль (наличие нравственных принципов);
- предпочтения (интересы, склонности);
- внешняя ситуация;
- собственные возможности (знания, умения, качества);
- собственное состояние в данный момент;
- условия достижения цели (затраты усилий и времени);
- последствия своего действия, поступка.

В качестве характеристик мотивов выделяют различные особенности и, прежде всего, динамическую характеристику мотива, включающую силу, устойчивость и содержание.

Сила мотива определяется интенсивностью мотивационного возбуждения, определяющего такие психологические факторы, как знание результатов деятельности, определенная свобода творчества. Сила мотива во многом определяется сопровождающей его эмоцией, из-за чего мотив может приобретать аффективный характер. В. Врум и Е. Деси считают, что сила стремлений зависит от сочетания вероятности достижения привлекательных целей в заданной ситуации и ожидания того, что предпринятое действие в самом деле приведет к достижению поставленной цели.

Устойчивость мотива — проявление инертности потребности и ригидности установок, мировоззрения, ценностей человека, его склонностей, интересов; характеризует в большей мере мотивационные установки, интересы, привычки.

К содержательным характеристикам мотива относятся:

- полнота осознания структуры мотива;
- уверенность в правильности выбора, принятого решения;
- направленность мотива — личностная, индивидуальная или общественная, коллективная;
- ориентированность на внешние или внутренние факторы при объяснении своего поведения;
- удовлетворение биологических и социальных потребностей.

Совокупность мотивов, которые формируются и развиваются в течение жизни человека, называют *мотивационной сферой личности*. Мотивационная сфера личности — образование, в котором конкретные мотивы как временные функциональные состояния появляются лишь эпизодически, постоянно сменяя друг друга.

Мотивирование сотрудников в организации связано со многими трудностями, такими, как:

- неспособность руководителей эффективно и последовательно применять методы мотивирования;
- изменение потребностей сотрудников со временем, что меняет их мотивацию и требует от руководителя постоянного отслеживания уровня активности сотрудника и причин ее снижения (или повышения);
- ограничения в отношении типа и возможностей мотивирования сотрудников;
- недостаточная теоретическая разработанность основных стратегических направлений мотивации сотрудников в организации с учетом быстро меняющихся условий и социально-экономических отношений в организации.

Обычно руководителю, желающему воздействовать на профессиональную мотивацию подчиненных, для того, чтобы добиться результата в этой работе, необходимо пройти несколько последовательных этапов:

1. Оценить потребности сотрудников, определяющие их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.
2. Определить факторы, влияющие на профессиональную мотивацию сотрудников, их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.
3. Разработать меры стимулирования, создать такую мотивирующую рабочую среду, которая способствовала бы высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

4. Воздействовать на профессиональные мотивы с учетом индивидуально-психологических особенностей сотрудника.

5. Оценить эффективность выбранных мер воздействия и корректировать их в случае необходимости.

Таким образом, мотивацию профессиональной деятельности сотрудников организации необходимо рассматривать как систему комплексного воздействия внешних и внутренних факторов на сотрудников для достижения целей организации.

6.2. Содержательные теории мотивации

Н. С. Пряжников справедливо отмечает, что некоторые авторы теорий мотивации считают, что «каждая известная теория представляет собой явление в науке», другие «претендуют на то, чтобы быть “всеохватывающими”»¹. Однако ученые — специалисты по трудовой мотивации на современном этапе развития теории управления персоналом пришли к выводу, что универсальных, глобальных теорий не может быть, так как система мотивации должна подстраиваться и зависит от развития организаций, корпораций, отраслей производства, даже от состояния мировой экономики в целом².

Теории мотивации обычно разделяют на две группы, выделяя содержательные и процессуальные. Авторы «содержательных концепций» (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор и др.) предполагали, что существуют определенные виды результатов, валентность которых неодинакова для различных людей, а также для одного человека в разные периоды его жизни. Предметом исследования содержательных теорий выступает содержание факторов трудовой мотивации — вид, количество, значимость и пр.

«Процессуальные теории» (В. Врум, Э. Локк, Х. Хекхаузен и др.) имеют дело с соотношением поведения и потребностей (т. е. выражением потребностей через цели, мотивы или значимые результаты). В данном случае исследуется то, как происходит стимулирование — условия, способствующие актуализации и принятию мотивов, а также ожидания, регулирующие процесс мотивации.

¹ Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для студентов вузов. М.: Академия, 2008. С. 134.

² Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. Шадринск: ШГПУ, 2021. С. 9.

Учитывая, что процессуальные и содержательные теории обращаются к совершенно разным аспектам мотивации, их следует не противопоставлять, а считать дополняющими друг друга. Каждая из них дополняет другую, имеет свои достоинства и слабости. Возможность использования тех или иных положений этих теорий на практике зависит от специфики организации, ее географического местоположения, времени, характера труда, его условий и многих других факторов, главнейший среди которых — именно люди со своими индивидуально-психологическими особенностями.

Остановимся на анализе наиболее распространенных теорий мотивации.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. На сегодняшний день теорию иерархии потребностей А. Маслоу можно отнести к числу наиболее известных в сфере менеджмента. Согласно этой теории, человеческое поведение определяется широким спектром потребностей, которые разбиты категорий:

- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- социальные потребности;
- потребности в уважении и самоуважении;
- потребности в самоактуализации.

Согласно теории, все человеческие потребности располагаются в «свободной иерархии», т. е. поведением членов организации управляют наиболее насущные (низшие в иерархии) потребности до тех пор, пока они не удовлетворены. Когда потребности более низкого уровня оказываются удовлетворенными хотя бы частично, человек начинает стремиться к удовлетворению потребностей следующего уровня. В том случае, когда потребность удовлетворена, она больше не мотивирует индивида до тех пор, пока снова не актуализируется.

Являясь апологетом гуманистической психологии, А. Маслоу основной потребностью человека считал потребность в самореализации, определяя ее как «... склонность актуализировать то, что возможно, в большей степени развивать то, в чем заключается наше своеобразие, становиться всем тем, чем мы способны стать»¹. Если данный мотив является мотивом роста, то остальные четыре мотива в его схеме — дефицит-мотивы, неудовлетворение которых ведет к болезни, а удовлетворение актуализирует мотив самореализации.

¹ Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2014. С. 92.

Развивая идею самоактуализации личности, А. Маслоу утверждал, что условием и предпосылкой развития личности в этом направлении является труд, который должен быть организован таким образом, чтобы сотрудник понимал необходимость дела, которое он совершает. Руководитель организации должен обеспечить мотивацию к труду конкретного сотрудника путем удовлетворения его важнейших потребностей таким образом, чтобы это способствовало достижению целей всей организации или ее подразделений. Наблюдая за поведением подчиненных, руководитель выделяет ведущие мотивы и принимает решение о том, надо ли их корректировать. Среди наиболее распространенных способов удовлетворения потребностей высшего уровня можно выделить следующие:

— потребности в самовыражении: обеспечение возможностей для обучения и развития личности сотрудника; предоставление сложных и важных заданий с высокой степенью самоконтроля и доверия;

— потребности в уважении: содержательная работа; высокая оценка качественного выполнения заданий и поощрение достигнутых сотрудником результатов; демонстрация возможностей для продвижения сотрудника по службе, для занятия им более высокого должностного или профессионального статуса; предоставление возможности участвовать в принятии управленческих решений в рамках подразделений организации; делегирование руководителем прав и полномочий своим подчиненным;

— социальные потребности: проведение совещаний с расширенным участием подчиненных; создание и поддержание духа команды (команды единомышленников); обеспечение возможности функционирования неформальной структуры и неформальных групп в организации.

Таким образом, опираясь на модель А. Маслоу, руководители организации могут привлечь широкий набор поощрений и наказаний, основанных на знании и использовании потребностей подчиненных. Вместе с тем практическое применение этой модели сталкивается с серьезными трудностями. Отметим некоторые из них:

1. Предположения об иерархической обусловленности повышения или снижения значимости мотивов не доказаны экспериментально.

2. Модель в большей степени применима к мотивации труда высококвалифицированных сотрудников и менеджеров.

3. Нередко удовлетворение потребностей сотрудников воспринимается ими как должное и не стимулирует их профессиональную

деятельность. Например, премии могут стать настолько привычными, что сотрудники начинают их требовать от руководства, независимо от качества выполнения порученных заданий.

4. Удовлетворение высших потребностей может оказывать стимулирующее воздействие только в том случае, если будут удовлетворены потребности низших уровней, чего очень сложно достичь в условиях реальной организации и существующего дефицита ценностей, и сотрудники вместо самовыражения должны думать об удовлетворении насущных потребностей: в еде, жилье и т. д.

5. Стимулирование деятельности с опорой на высокие потребности возможно только при наличии определенных культурных норм. И если это допустимо, например, в японских фирмах, то в большинстве случаев такое положение в организациях Восточной Европы невозможно, поскольку здесь не сложилась общая организационная культура, основанная на доверии к сотруднику и высоком уровне его самосознания.

Однако при всех указанных трудностях модель А. Маслоу в настоящее время весьма широко распространена в организациях разного профиля при определении способов стимулирования сотрудников.

Двухфакторная модель трудовой мотивации Ф. Герцберга. Во второй половине прошлого века еще более широкое распространение на Западе стали получать теории мотивации трудовой деятельности, в которых большое внимание уделяется тому, как человек воспринимает и оценивает сам характер своей работы, ее содержание. Одна из таких теорий была разработана американским профессором Ф. Герцбергом и получила сравнительно широкое распространение. Остановимся подробнее на ее рассмотрении, потому что она аккумулирует взгляды ряда крупных психологов, занятых данной проблемой.

Данная теория мотивации опирается на систему потребностей «социального человека», основы которой были разработаны в рамках теории человеческих отношений. В исследовании было опрошено более 200 инженеров и бухгалтеров на различных индустриальных предприятиях. Задача интервьюирования состояла в том, чтобы выявить различные факторы, связанные с работой опрашиваемых, которые вызывали у них чувства большой радости или, наоборот, сильного огорчения. Опрошенные говорили о том, что работа кажется им несколько более удовлетворительной после того, как руководитель хвалит их. Однако это чувство удовлетворенности бывает невелико и сохраняется непродолжительное время. В наибольшей степени побуждало опрошенных к эффективной работе удовлетворение от самого процесса

труда, его содержания. Иметь работу, пользующуюся высоким престижем в данной организации, самому планировать ее, вносить усовершенствования, выполнять разнообразные задания — все эти возможности оказались для опрошенных наиболее важными факторами.

При их отсутствии (сколь благоприятной ни была бы окружающая физическая и социально-психологическая среда) работа не вызвала большого удовлетворения.

В соответствии с полученными данными Ф. Герцберг выделил две группы факторов, исходя из того, что одна из них постоянно связана с удовлетворенностью работой, а другая — с неудовлетворенностью¹.

Первая группа факторов (внутренних) названа *мотивационными*. Они проистекают из самого по себе содержания выполняемой данным человеком работы. Это его возможности выполнять трудные задания, получать признание за хорошо выполненную работу, проявлять самостоятельность и творчество, совершенствоваться в профессиональном смысле, быть ответственным за свои действия, расти по служебной лестнице. Позитивное воздействие указанных факторов увеличивает удовлетворенность работой и мотивирует в направлении еще более активной профессиональной деятельности. Однако их отсутствие необязательно приводит к неудовлетворенности работой.

В другую группу факторов, *гигиенических* (внешних по отношению к содержанию работы), включены такие, как заработная плата, санитарно-гигиенические условия труда, политика организации и практика руководства со стороны администрации, взаимоотношения сотрудников на работе. Если данные факторы имеют негативный характер для какого-либо человека, то это влияет на его неудовлетворенность работой. Однако при наличии благоприятных гигиенических факторов возникает лишь нейтральное состояние, но не повышение удовлетворенности работой.

Таким образом, Ф. Герцберг считает, что отношение к работе следует рассматривать с двух точек зрения. Необходимо выяснять, к чему стремится сотрудник, что делает его счастливым. Другой вопрос, не вытекающий из первого, заключается в том, чего сотрудник хочет избежать, что делает его несчастливым. Следовательно, средства для удовлетворения этих отдельных и параллельных групп потребностей также должны быть различными.

¹ Свенцицкий А. Л. Организационная психология. С. 158.

Итак, согласно двухфакторной модели трудовой мотивации, противоположностью удовлетворенности является не неудовлетворенность, как традиционно считалось ранее. Устранение факторов, влияющих на неудовлетворенность работой, необязательно ведет к удовлетворенности работой. Таким образом, выявлено два различных континуума: от удовлетворенности до ее отсутствия и от неудовлетворенности до ее отсутствия.

Если руководитель хочет активизировать людей, ему нужно усилить действие мотивационных факторов. Этого можно достичь путем «обогащения» труда, наделяя людей дополнительной самостоятельностью и ответственностью, предоставляя им больше инициативы, более полно используя их способности и опыт, отмечая их заслуги продвижением по служебной лестнице и т. п. Теория подчеркивает также, что люди, сильно мотивируемые самим характером труда, легче переносят неблагоприятные гигиенические факторы и получают удовлетворение от работы.

Сам характер мотивационных факторов, в отличие от гигиенических, таков, что их воздействие на отношение людей к работе является более продолжительным. Возможно, замечает автор, необходимость в обогащении труда периодически вновь будет возникать, но не так часто, как в тех случаях, когда улучшают действие лишь гигиенических факторов. В итоге он приходит к выводу, что обогащение труда должно быть постоянной функцией управления, поскольку на этой основе можно эффективнее использовать способности человека.

Практическое использование теории Ф. Герцберга предполагает выделение всех мотивационных и гигиенических факторов и предоставление возможности сотрудникам самим определить, какие из этих факторов они считают для себя наиболее важными. Это позволит избежать ошибок, часто встречающихся у руководителей организации, которые выявляют потребности подчиненных на основе собственного опыта.

К слабым моментам этой теории обычно относят то, что здесь не учитываются индивидуальные характеристики членов организации, а также использование предположения о наличии тесной связи между удовлетворением трудом и производительностью труда, что не подтверждается многочисленными современными исследованиями.

А. Л. Свенцицкий справедливо отмечает, что теории А. Маслоу и Ф. Герцберга во многом совпадают. Неудивительно, что их положения учитываются в большинстве современных вопросников, пред-

назначенных для изучения отношения к труду. Один из главнейших практических выводов, вытекающий из рассмотренных теорий мотивации, состоит в том, что если мы хотим поощрить человека за хорошую работу, то, прежде всего, нам необходимо узнать, какие именно потребности являются у него доминирующими в настоящий момент. Несмотря на отдельные слабые стороны концептуальных построений американских исследователей, их убеждения о роли самоактуализации и потребностей роста оказали значительное влияние на теорию и практику кадрового менеджмента.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Исследования американского психолога Д. Мак-Клелланда, сосредоточенные на изучении трех потребностей (в достижении, во власти и в аффилиации (принадлежности, причастности)), позволили ему разработать теорию мотивации, широко известную среди практиков управления организациями. В противоположность теориям А. Маслоу, Ф. Герцберга применение этой теории более ограничено, поскольку она сосредоточена только на потребностях высшего уровня. Однако если А. Маслоу считал рассматриваемые им человеческие потребности врожденными и универсальными, то Мак-Клелланд доказывал, что многие из них приобретаются в той или иной социальной среде и видоизменяются в зависимости от культуры общества. Это значит, что каждый человек обладает всеми этими потребностями — в достижении, во власти и в аффилиации. Однако в некоторых случаях какая-либо из них заметно превалирует, определяя в значительной степени поведение этого человека.

Особое внимание Д. Мак-Клелланд уделял потребности в достижении. Автор теории предположил, что люди, у которых эта потребность выражена, работают усерднее, чем люди, ее не имеющие. Однако это мотивирующее стремление к достижениям уравнивается желанием избежать неудачи, поэтому поведение может быть ориентировано на достижение целей средней, а не высокой трудности.

Многочисленные исследования подтвердили связь сильной мотивации достижения успеха и реальных достижений человека в различных сферах деятельности. Было доказано, что люди, добивающиеся успеха в соревновательных ситуациях, имели уровень мотивации достижений значительно выше среднего уровня. Руководители, которые успешно работали в условиях острой конкуренции, имели более высокую потребность в достижениях, чем их менее успешные коллеги.

Сотрудники с развитой потребностью в достижении успеха обычно отличаются следующими особенностями¹:

- умеренно рискуют (расчетливы и действуют наверняка);
- любят брать ответственность на себя;
- оптимистично смотрят в будущее;
- предпочитают такие виды деятельности, которые дают возможность получения немедленной и точной обратной связи о достижении цели;
- требуют вполне конкретного и ощутимого поощрения, выступающего показателем того, как оценивается их работа;
- полностью посвящают себя работе, пока она не будет успешно завершена.

Как показали исследования, уровень потребности в достижениях отражается также на деятельности руководителей. Так, руководителей с высокой потребностью в достижении успеха интересуют те аспекты работы, которые дают простор для более полной реализации возможностей сотрудников. Они пытаются организовать работу своих подчиненных так, чтобы те имели больше возможностей для самореализации. Руководители со средним уровнем потребности в достижениях интересуются в основном символами статуса, а руководители с низкой потребностью в достижениях — безопасностью и надежностью работы. Это, в свою очередь, накладывает отпечаток на то, как они мотивируют подчиненных.

При принятии решений руководители с высокой потребностью в достижении успеха ориентированы на сотрудничество с подчиненными (партисипативный стиль управления) и с готовностью допускают их к постановке целей или выработке решений, тогда как руководители с низкой потребностью в достижениях не склонны привлекать своих подчиненных к процессу принятия решений. Кроме того, руководителей с высокой потребностью в достижениях интересуют как люди, так и решаемые ими задачи. Руководителей со средним уровнем потребности в достижении успеха волнует в основном то, как решаются производственные задачи, а людей с низкой потребностью в достижениях беспокоит преимущественно самозащита и стремление обеспечить собственную безопасность.

Данную теорию мотивации труда, основанную на оценке потребности в достижениях, отличает то, что люди с низким уровнем

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров. С. 190.

этой потребности могут развить ее путем обучения. Кроме того, она может развиться и в ходе профессиональной деятельности, когда люди непосредственно ощущают все преимущества, связанные с достижениями. В своих исследованиях Д. Мак-Клелланд показал, что руководители могут повысить потребность подчиненных в достижении успеха через создание соответствующих рабочих условий, давая возможность своим подчиненным проявлять больше самостоятельности, ответственности и инициативы, делая задания все более сложными, регулярно осуществляя оценку рабочих показателей и поощряя высокую производительность труда. Высокий общий уровень мотивации, желание работать на благо организации и потребность оказывать влияние на других делают таких людей особенно ценными для организации и для ее успеха.

Потребность в достижении базируется на своеобразной комбинации внутренней и внешней мотиваций. Так, с одной стороны, она проистекает из потенциала личности, с другой — из побуждений, воздействий и ожиданий близких людей, организации и общества. Конечно, на формирование потребности в достижении влияют уровень образования личности, ее ценности, ряд различных социальных и культурных характеристик.

Таким образом, учет значимости потребности в достижении, проявляемой теми или иными сотрудниками, очень важен с точки зрения организационной перспективы при определении профессионально-функциональных обязанностей.

Другой важной потребностью в рамках своей теории Д. Мак-Клелланд называет *потребность во власти*. Она проявляется в том, что человек испытывает большое удовлетворение, влияя на других людей и контролируя их поведение. Люди с сильной потребностью во власти нацелены на профессионально-функциональные позиции, предоставляющие им такие возможности (например, менеджер, офицер в армии или полиции, юрист). Выполняя подобные социальные роли, они могут влиять на других и направлять их действия. В противоположность этому люди со слабой потребностью во власти вряд ли будут проявлять большую настойчивость при выполнении данных социальных ролей, считая во многих случаях неуместным указывать другим, что именно они должны делать.

Д. Мак-Клелланд делает различие между *персонализированной* и *социализированной властью*. Персонализированная власть характеризуется эгоистичным стремлением к доминированию над другими

людьми и переживанию чувства превосходства. Социализированная власть, наоборот, характеризуется сильным самоконтролем и побуждением удовлетворять соответствующую потребность социально приемлемыми способами, например, влияя на людей для того, чтобы выполнить важную работу в организации, или помогая другим раскрывать свои умения и способности. Сильная потребность во власти желательна для руководителя, но его эффективность зависит от формы проявления этой потребности. Обнаружено, что ориентация на социализированную власть приводит к более эффективному лидерству, чем направленность на персонализированную власть.

Еще одной потребностью, на изучение которой была направлена исследовательская деятельность в русле рассматриваемой теории, является потребность в аффилиации (принадлежности или причастности к группе). Здесь имеется в виду, прежде всего, стремление человека к дружеским и тесным межличностным отношениям.

Для человека с высоким уровнем потребности в аффилиации важнее всего расположение, дружба и любовь других людей. Он считает, что постоянное стремление к успеху и влиянию на окружающих препятствует теплым межличностным отношениям. Именно на подобные отношения он и ориентирован. Поэтому индивидуальные достижения или власть занимают на шкале его приоритетов нижние места.

В сфере организационной деятельности его больше всего привлекают задачи, решение которых требует взаимодействия людей друг с другом. Такой человек вполне доволен положением, когда сотрудники дружелюбны, а руководители проявляют заботу о нем лично.

Однако потребность в аффилиации сама по себе никогда не рассматривалась как побудительная сила организационной продуктивности. Даже в том случае, когда сила этой потребности сравнительно высока, она позитивно проявляется в организационной сфере в сочетании с другими потребностями. Например, групповая сплоченность связана с высоким уровнем продуктивности только тогда, когда групповые нормы поддерживают ее.

Когда речь идет о руководителях, обычно отмечается негативное влияние потребности в аффилиации на их продуктивность. Конечно, из сказанного не следует, что успешный руководитель не должен проявлять стремления к взаимодействию и пониманию своих сотрудников. Однако при этом ему рекомендуется, сохраняя самоконтроль, поддерживать соответствующую социальную дистанцию между собой и подчиненными.

Положения теории Д. Мак-Клелланда могут быть приложимы к различным видам профессиональной деятельности в организациях и использованы для повышения их эффективности.

Теория X, теория Y, теория Z. Американский теоретик управления Д. Мак-Грегор подверг критике теории Ф. Тейлора и Э. Мейо, обозначив их как «твердый» и «мягкий» подходы к управлению производством.

«Твердый» подход Ф. Тейлора основан на жестком контроле над поведением сотрудников, на манипуляциях их действиями, поскольку, по мнению Ф. Тейлора, люди пассивны и сопротивляются переменам и новшествам, стараются избежать ответственности. Методы, регулирующие поведение сотрудников, основаны на принуждении и угрозе, постоянном надзоре и контроле. В результате сила порождает сопротивление, возникает антагонизм, саботаж со стороны исполнителей, снижается производительность труда. «Мягкий» подход Э. Мейо ориентирован на удовлетворение запросов людей, достижение гармонии и сотрудничества и использует методы поощрения и позволения. Но и здесь возможны трудности — такой подход часто ведет к отказу от управления вообще, к индифферентному исполнению сотрудниками своих функций и в результате — к разрушению гармонии и сотрудничества.

Обобщив принципы, лежащие в основе рассуждений большинства руководителей, Д. Мак-Грегор назвал этот подход теорией X. Теория X основывается на традиционном взгляде на управление, суть которого в том, что управление — это принуждение и контроль со стороны руководства. При этом руководители, осуществляя мотивацию сотрудников, предполагают, что¹:

— «средний сотрудник» организации не любит работать и старается по возможности избегать этого занятия, упрощать получаемые задания, перекладывать работу на других;

— для достижения целей организации сотрудникам организации необходимо контролировать, заставлять и угрожать им наказанием, чтобы те прилагали необходимые усилия; угроза наказания является единственным способом повышения производительности труда;

— «средний сотрудник» в организации нечестостлиб и предпочитает, чтобы им руководили и его направляли, избегает ответвен-

¹ Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб.: Речь, 2010. С. 105–106.

ности и желает жить в безопасности; он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации, противится переменам.

Таким образом, главный принцип организационного поведения, согласно теории Х, — это управление и контроль через власть принуждения, а основными стимулами являются угрозы, страх потери работы, в меньшей степени — внешние материальные поощрения. Ведущий стиль управления в организации — авторитарный, ставящий сотрудника в достаточно жесткие рамки организационных норм, от него требуются неукоснительное подчинение, послушание и лояльность по отношению к существующей в организации системе власти.

В противовес изложенным традиционным постулатам теории Х, Д. Мак-Грегор, исходя из концепции А. Маслоу, предложил свою теорию Y, которая предполагает управление поведением членов организации путем увеличения степени интеграции и через самоконтроль, а именно:

- «средний человек» любит работать, для него так же естественно работать, как и отдыхать, и в силу этого многие сотрудники неохотно покидают рабочие места, если они выполняют важную, сложную и интересную работу; если работа является источником наказания, то ее будут избегать;

- внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами для объединения усилий в достижении целей организации; осознание целей своей работы и целей организации — важный способ побуждения человека к работе;

- воплощение целей организации, достижение результатов зависит от вознаграждения;

- «средний сотрудник» в благоприятных условиях не избегает ответственности, а стремится к ней; уход от ответственности вызван плохим руководством его деятельностью или связан с прошлыми разочарованиями;

- работая в организации, человек может использовать все свои интеллектуальные и творческие возможности для решения встающих перед ним проблем; мотивация через вознаграждение раскрывает у членов организации способности к изобретательству и стремления к творческому решению поставленных задач;

- в современных организациях потенциал сотрудника используется лишь частично, поскольку не создаются необходимые условия для его раскрытия.

Теория Y основывается на принципе совмещения достижения сотрудником собственных целей с целями организации, когда, решая свои проблемы, он обеспечивает процветание организации. Стилль руководства в данном случае преимущественно демократический, направленный на отношения доверия, поощрение личной инициативы сотрудников, на самоконтроль за выполнением производственных заданий. Главными стимулами этой теории являются профессиональный рост и самостоятельность. При этом у самих руководителей высвобождаются время и усилия на развитие организации.

В последнее время все чаще говорят о теории Z, основывающейся на групповом подходе и привлечении сотрудников к управлению. Эта теория описывает перспективу развития человеческих отношений. Согласно теории Z, эффективное управление должно охватывать сотрудников всех уровней, рассматривая их как одну большую семью. Как во всякой идеальной семье, они трудятся в полном согласии, двигаясь к одной и той же цели. Руководители, которые придерживаются теории Z, считают, что, если сотрудники испытывают чувство общности и принадлежности к коллективу, они скорее будут трудиться на совесть и с большим энтузиазмом стараться достичь наилучшего конечного результата.

Теория Z достаточно эффективна, так как она пытается охватить потребности всех уровней. Она предусматривает удовлетворение потребностей нижних уровней в иерархии А. Маслоу, заботу о благосостоянии сотрудников; она также отвечает потребностям среднего уровня, поскольку учитывает особенности процесса образования коллектива. Наконец, она предполагает удовлетворение запросов высших уровней, позволяя сотрудникам брать на себя ответственность и участвовать в принятии решений.

Большинство японских организаций опираются на эту теорию управления. Ее ключевыми элементами являются элементы рабочего самоуправления, кружки качества и пр. В японских организациях все сотрудники участвуют в принятии решений и периодически обмениваются обязанностями, что позволяет избежать скуки, слишком узкой специализации и жесткости организационной структуры.

Из сказанного, конечно, не следует, что руководитель, придерживающийся, к примеру, авторитарного поведения, обязательно ориентируется на положения теории X — такого однозначного соответствия между поведением и взглядами нет.

6.3. Процессуальные теории мотивации

В отличие от содержательных теорий, в процессуальных подходах в центре внимания находятся решения, которые определяют будущие действия человека. В этом отношении наиболее показательной является *теория ожиданий В. Врума*. Эта теория базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. На формирование мотивации существенное влияние оказывает фактор ожидания (надежды) человека, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, под «ожиданием» в теории В. Врума рассматривается субъективная оценка данной личностью вероятности определенного события.

Теория ожиданий отнюдь не пытается определить конкретные типы потребностей или выгод, а лишь утверждает, что они существуют, причем носят индивидуальный для каждого человека характер.

Последствия тех или иных действий имеют для субъекта большую или меньшую привлекательность. Кто-то строит свою карьеру, стремится получить должность и расширить свои полномочия, а для кого-то из сотрудников высшей ценностью является отсутствие конфликтов, установление добрых отношений с коллегами. Следовательно, у первого будет сильная мотивация к действиям, которые позволят добиться повышения по службе, а у второго — к реализации возможности быть полноправным членом коллектива.

В своей теории В. Врум опирается на взаимосвязи следующих основных переменных.

1. *Ожидания* сотрудника (О), основанные на сопоставлении затрат труда и результатов выполнения задания, представляют собой соотношение между оценкой отдельным сотрудником сложности работы, ее трудоемкости, соответствия собственным представлениям об интересной работе и оценкой ее возможных результатов. Очевидно, что если при затрате значительных усилий достигнутый результат оценивается как ничтожный, мотивация сотрудника будет в значительной степени ослабевать. В качестве причин снижения или неадекватности ожидания могут быть: отсутствие информации и обратной связи; неадекватная самооценка сотрудника; слабая ролевая подготовка или недостаточное (или неправильное) обучение; недостаточные права для выполнения поставленной задачи.

Субъективная вероятность успеха действия (ожидание) может изменяться от нуля, если сотрудник сомневается в том, когда и как он может завершить работу, не видит конечного результата, до единицы, если он четко знает, как завершить работу, какие этапы при этом он должен пройти.

2. *Инструментальность* (И), или ожидание вознаграждения, представление сотрудником того, насколько выполнение задачи является инструментом получения желаемого исхода, — это его убежденность, что определенный исход соответствует определенному уровню результативности работы.

Инструментальность означает степень связи между результатом действия и последствиями, к которым этот результат ведет. Любой сотрудник в организации всегда сопоставляет вознаграждение за достигнутые им результаты с содержательностью, трудоемкостью и длительностью выполняемой работы. В том случае, когда сотрудник полагает, что за выполнение сложной и трудной работы он получает недостаточное вознаграждение, мотивация будет ослабевать. Соответственно, значение инструментальности варьирует в диапазоне от -1 до $+1$. Если инструментальность задачи равна -1 , значит, после достижения результата желательные последствия не наступят, более того, возможны события, прямо противоположные им. При нулевой инструментальности выполнение задачи не связано ни с положительным, ни с негативным результатом.

3. *Валентность* (В), или ценность, привлекательность для сотрудника полученных результатов. Если результаты, которых можно добиться хорошей работой и значительными усилиями, не представляют для человека интереса, его мотивация находится на низком уровне. Напротив, ценные для человека результаты создают сильную мотивацию. Иными словами, валентность показывает, в какой степени сотрудник стремится к данному результату и соответствующему вознаграждению или избегает его. Поскольку у сотрудников всегда будут разные потребности и пожелания в отношении вознаграждения, то общее для всех вознаграждение может не иметь для многих из них ценности, и мотивация может ослабевать. Любая неясность или недосказанность относительно размера вознаграждения, сроков и условий его получения приводит к снижению валентности. Валентность вознаграждения измеряется от высокоположительной ($1,00$ — привлекательный исход) до строго отрицательной ($-1,00$ — отталкивающий исход). Хотя понятие валентности является довольно аб-

страктным, оно позволяет людям сравнивать свои запросы. Теория ожиданий исходит из того, что высоковалентные результаты не повлияют на намерения или на поведение человека, если он не ожидает, что своими действиями сможет повлиять на вероятность их достижения. Валентность результатов зависит не только от присущих ей свойств, но и от ее пригодности для достижения других результатов. В общем виде мотивация рассчитывается по формуле $M = O \times I \times B$.

Из формулы следует, что, оценивая наиболее важные аспекты ситуации, сотрудник может оказаться положительно мотивированным на решение задачи, демотивированным (отсутствие желания выполнять поставленную задачу) или отрицательно мотивированным (выраженное нежелание).

Мотивация к приложению больших усилий для достижения поставленной задачи возникает, если сотрудник уверен, что сможет решить ее, только приложив большие усилия, и способен их приложить (О), положительно оценивает возможные исходы (вознаграждения и пр.) решения задачи (В), считает, что вероятность получения желаемого исхода достаточно велика (И). Если одна из переменных будет равна нулю, то сотрудник будет демотивирован, а если какая-нибудь из них будет иметь отрицательное значение, то мотивация сотрудника будет отрицательной.

Хотя рассматриваемая модель дает руководителю достаточно серьезный инструмент оценки мотивации сотрудников, при ее использовании трудно рассчитывать на высокую точность. В то же время, опираясь на теорию В. Врума, можно наметить несколько направлений по улучшению действий руководителей¹:

1. Процесс сравнения потребностей подчиненных с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим.

2. Подчиненным часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растет, если они видят, что руководитель уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчиненных придерживаться конкретного курса действий.

3. Поскольку ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, то для усиления мотивации вознагра-

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров. С. 199.

дения необходимо учитывать, какие стимулы наиболее эффективны для каждого сотрудника.

4. Руководители должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчиненным.

5. Руководители должны помнить, что пока они не покажут персоналу прямую связь между требуемым поведением служащих и их желаниями, сотрудники будут полагать, что их вознаграждение не изменится, как бы они ни работали.

Мотивируя сотрудников, руководитель должен четко представлять ограниченность изменений в поведении сотрудников, реагирующих на воздействия. Мотивация отражается в выборе содержания деятельности, интенсивности и продолжительности прилагаемых усилий. Даже результат работы не всегда выступает показателем мотивации и зависит как от условий деятельности (например, особенностей профессиональной среды), так и от характеристик самого сотрудника (волевых качеств, способностей и т. д.).

Имеется еще ряд критических замечаний в адрес теории ожидания В. Врума. В последние годы многие исследователи прилагают усилия по модификации и усовершенствованию этой теории.

Теория постановки целей. Теорию постановки целей разработал американский психолог Э. Локк. Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия.

В общем виде модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом своего эмоционального состояния осознает и оценивает происходящие вокруг него события. На основе этого он определяет для себя цели, к которым намерен стремиться, выполняет определенную работу, достигает намеренного результата и получает от этого удовлетворение.

Рассматриваемая теория утверждает, что готовность человека затрачивать определенные усилия, выполнять работу на определенном уровне в значительной степени зависит от четырех характеристик целей: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности им.

Сложность цели отражает степень профессионализма и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы по ее достижению. Чем сложнее цели, которые ставит перед собой человек, тем лучших результатов он может достичь. Исключение составляет

случай, когда ставятся нереальные цели. Сотрудники могут их просто игнорировать. Поэтому усложнение целей дает положительный эффект только тогда, когда они реальны.

Специфичность цели отражает ее количественную ясность, точность и определенность. Экспериментально установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, лучшему исполнению работы, чем те, которые имеют широкий смысл, нечетко определенное содержание и границы. Человек, имеющий слишком широкие по смыслу и содержанию цели, работает так же, как тот, кто совершенно не имеет перед собой целей. Но нельзя и слишком сужать цели, ибо тогда вне поля зрения и внимания человека останутся важные стороны осуществляемой им деятельности.

Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает ее как собственную. Если человек именно так воспринимает поставленную перед ним цель, сложность и специфичность для него не имеют большого значения. Приемлемость цели для человека напрямую зависит от ее достижимости и выгоды. Если потенциальные выгоды от достижения цели не очевидны, она может быть не принята. Поэтому руководители, формулируя цели перед подчиненными, должны представлять их как достижимые, выгодные, справедливые и безопасные.

Приверженность цели отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для ее достижения. Это очень важная характеристика, особенно на стадии выполнения работы. Она может стать решающей, если выполнить работу намного труднее, чем это казалось при постановке целей. Если все легко получается, приверженность цели у сотрудника возрастает, а при появлении трудностей снижается. Руководство должно постоянно контролировать уровень приверженности цели у сотрудников и предпринимать необходимые меры для ее поддержания.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки целей является удовлетворенность сотрудника результатом. Он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для следующего ее цикла.

Если получен позитивный результат, человек получает удовлетворение, а если негативный — расстраивается. Теория постановки целей утверждает, что удовлетворенность или расстройство человека определяется двумя взаимосвязанными процессами: внутренними по отношению к нему и внешними. Внутренние процессы в основном

связаны с тем, как сам человек оценивает полученный им результат в сравнении с поставленной целью, а внешние процессы — с оценкой исполнения окружением. Позитивная реакция окружения (благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвалы коллег и т. п.) вызывает удовлетворение, негативная приводит к неудовлетворенности.

Практическим применением теории постановки целей является практика разработки и внедрения программ управления по целям. Их ключевыми элементами являются определение целей организации, постановка конкретных целей перед сотрудниками (достижение которых приведет к реализации организационных целей) и оценка продвижения сотрудников на пути к своим индивидуальным целям посредством обратной связи. При этом обязательно участие рядовых сотрудников в принятии решений относительно индивидуальных целей на определенный период (обычно на год).

Практические рекомендации по применению теории постановки целей:

1. Эта теория не должна одинаково применяться для всех сотрудников.

У групп людей, различающихся по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности и т. п., степень целевой ориентации различна. Например, ясность, точность и определенность цели обычно важны для людей с более низким уровнем образования, небольшим опытом работы. Для людей с высоким уровнем образования или опытом работы гораздо важнее наличие в цели вызова, неопределенности, оставляющих простор для творческого труда.

2. Руководство при постановке целей должно обеспечить широкое участие подчиненных, исполнителей в их обсуждении, ибо участие в постановке цели приводит к удовлетворенности. Однако неочевидно, что это позитивно сказывается на уровне и качестве исполнения.

3. Необходимо эффективно сочетать постановку целей перед отдельными сотрудниками и группами. Если цели индивидуальные, возникает конкуренция между членами группы, что активизирует деятельность каждого из них, но ослабляет эффект синергии от групповой работы. Постановка целей перед группами порождает межгрупповую конкуренцию, но снижает индивидуальную отдачу сотрудников.

4. Необходимо разумно сочетать стимулирование за полученный конечный результат со стимулированием за качественное исполнение конкретной текущей работы. В какой пропорции это делается, зави-

сит от индивидуальных характеристик управляемых людей и характеристик ситуации, в которой они выполняют свои действия.

Процесс постановки целей можно свести к следующему:

- необходимо определить, в какой мере организация и работающие в ней люди готовы к реализации процесса постановки целей;

- если у организации имеется потенциальная готовность, необходимо провести мероприятия по практической подготовке реализации процесса постановки целей;

- постановка целей должна осуществляться с подчеркиванием их сложности и специфичности с учетом приемлемости целей и приверженности им;

- необходимо выполнить промежуточный анализ целей и откорректировать их;

- необходимо проанализировать достижение целей, обобщить результаты предыдущих этапов и выработать рекомендации по дальнейшему осуществлению процесса постановки целей.

Имеющиеся данные говорят о возрастании продуктивности организаций в подавляющем большинстве случаев. Что же касается удовлетворенности людей своей работой, то обнаружилось, что она значительно связана с тем, насколько высший менеджмент обеспечивает выполнение программы управления по целям. Несмотря на значительное число эмпирических подтверждений эффективности такого подхода, имеются и критические замечания в его адрес. Многие из них вызваны неудачными попытками внедрения управления по целям. В частности, отмечается, что такой подход неприменим к сложным видам работ, а также таким, которые трудноизмеримы. Отмечается даже, что программы управления по целям порождают слишком много бумажной работы или порой настолько увлекают людей своими ориентирами, что они начинают пренебрегать другими важными сторонами своих обязанностей. Однако же в целом общепризнано, что при соблюдении соответствующих условий постановка целей может быть важным средством мотивации профессиональной деятельности людей.

Теория справедливости. Одной из широко известных в настоящее время является теория справедливости Д. Адамса. Основное ее положение состоит в том, что люди мотивированы установлением справедливых взаимоотношений с другими членами организации и поэтому они пытаются устранить несправедливость, проявляемую (как им кажется) по отношению к ним самим.

В соответствии с теорией справедливости люди склонны осознаваемо или неосознаваемо сравнивать свой вклад в профессиональную сферу и получаемый результат соответственно с вкладом и результатом других людей. При этом в качестве вклада может рассматриваться уровень образования, опыт, усилия и умения, а в качестве результата — заработная плата и прочие выплаты, продвижение по служебной лестнице и сопутствующие привилегии.

Считается, что подобные социальные сравнения вызваны пониманием справедливости или равенства. Когда человек заключает, что по сравнению с другими его вклад в деятельность организации соответствует тому, что он получает, это воспринимается им как равенство. Если же та или иная сторона соотношения вклада и результата (например, денежная недоплата или переплата) больше, то возникает несоответствие. Человек может чувствовать в одном случае злость, в другом — вину. Возникает состояние дискомфорта, мотивирующее его к определенным действиям.

В соответствии с теоретическими положениями Д. Адамса имеются следующие методы уменьшения рассматриваемого несоответствия¹.

1. *Изменение трудового вклада.* Например, если человек считает, что он недостаточно вознагражден, то может уменьшить свои усилия. Если же он полагает, что награжден сверх меры, то его личные усилия могут возрасти.

2. *Изменение результатов труда.* Например, человек может требовать лучших финансовых условий или больших возможностей в ответ на усилия, которые в настоящее время не вознаграждаются.

3. *Изменение самовосприятия.* Например, сотрудник может изменить первоначальное восприятие несоответствия, заключив, что он вкладывает меньше, но получает больше, чем считал первоначально.

4. *Изменение в восприятии других людей, с которыми человек сравнивает себя.* Например, человек, испытывающий несоответствие, может заключить, что другой работает усерднее, чем первоначально казалось, и поэтому заслуживает более высокое вознаграждение.

5. *Сотрудник, который прежде был своеобразным образцом для сравнения, больше не является таковым.* Например, человек может заключить, что работник, рассматриваемый как образец для сравнения, теперь для этой цели не подходит и должен быть заменен другим, более подходящим специалистом.

¹ Свенцицкий А. Л. Организационная психология. С. 175.

6. *Выход из данной ситуации.* Например, человек считает, что имеется только один путь, чтобы разрешить ситуацию несоответствия, — перейти в другой отдел или совсем уйти из данной организации.

Соответственно позициям сотрудников при оценке справедливости выбираются и действия руководителя. Один из самых действенных методов — это гласное распределение обязанностей и поощрений, разъяснение выборов руководства в каждом случае.

Имеются данные исследований, говорящие о том, что на основе теории справедливости можно успешно предсказывать поведение людей в организациях, особенно в тех случаях, когда возникают ситуации недостаточного вознаграждения. Подобные ситуации характеризуются как негативное неравенство. Если же человек полагает, что другие люди, с которыми он сравнивает себя, получают вознаграждение меньшее, чем он, то это неравенство называется позитивным.

Заметим, что данные о поведении сотрудников в таких случаях очень противоречивы.

Обращает на себя внимание и то, что положения теории Д. Адамса не учитывают индивидуальные различия между людьми, которые обуславливают особенности восприятия ими возможных соотношений вкладов и вознаграждений. Последователи Д. Адамса выделили три следующих типа людей, по-разному воспринимающих ситуации справедливости и несправедливости.

1. *Альтруисты.* Это люди, которые предпочитают больше давать, чем брать. Поэтому у них нет огорчения, если их вознаграждения оказываются ниже, чем у членов их референтных групп при равных вкладах.

2. *Люди, чувствительные к ситуациям равенства.* Именно они ведут себя в полном соответствии с теорией справедливости. Они стараются обеспечивать себе такое же соотношение между вкладом и результатом, как у членов их референтных групп. Они испытывают дистресс в условиях несоответствия вкладов и результатов. Это относится и к недоплате, и к переплате.

3. *Переоценивающие себя.* Это люди, которые полагают, что соотношение между их вознаграждениями и вкладами должно быть выше, чем у членов их референтных групп. Они испытывают дистресс в условиях соответствия вкладов и вознаграждений, тем более в ситуациях недоплаты.

Критический взгляд на теорию справедливости порождает важный вопрос о том, каковы критерии, по которым люди выбирают дру-

гих с целью сравнения. Д. Адамс и его последователи не дают ответа на этот вопрос, допуская, видимо, возможность использования имеющихся данных о специфике референтных групп.

Однако теория справедливости во многих своих положениях находит подтверждение у ряда исследователей. Получаемые при этом данные имеют прогностическую ценность, способствуя эффективным управленческим рекомендациям.

Подводя итог данной теме, следует обратить внимание, что большинство представленных теорий принадлежит западным, как правило, американским психологам. Это объясняется тем, что большинство из них выполняло социальный заказ на исследования условий, повышающих эффективность деятельности, а, следовательно, и прибыль организаций (фирм, предприятий, учреждений). В отечественной социальной психологии также проводились исследования, результаты которых использовались для повышения производительности труда в организациях, что позволяло выполнять (и перевыполнять) планы в разных отраслях народного хозяйства. Вопросы научной организации труда, повышения трудовой дисциплины, развитие коллективов и формирование психологического климата в них — эти и им подобные вопросы обсуждались, экспериментально обосновывались, результаты внедрялись в практику социалистического управления. Большинство исследований основывались на теории деятельности, ее структуре, способностях к исполнению, а также возможностях воздействия на субъектов этой деятельности (А. Н. Леонтьев, Б. Ф. Ломов, В. Д. Шадриков, Е. А. Климов), а также формировании сознания личности и коллектива, высокий нравственно-духовный уровень которых должен был регулировать производственные отношения (С. Л. Рубинштейн, Б. Г. Ананьев, Б. Д. Парыгин).

Таким образом, в настоящий период тема профессиональной мотивации сотрудников организации является одной из ведущих в управлении «человеческим капиталом». Еще недавно на первом месте у сотрудников стояли потребности в материальной мотивации своего труда, в последнее десятилетие часто опережают не материальные потребности, а удовлетворенность трудом. Сотрудники хотят получать моральное удовлетворение от труда, иметь интересную работу, получать новые знания, развивать умения, совершенствоваться как личность.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что находится в основе того или иного мотива или их совокупности?
2. Как чаще всего понимается мотивация?
3. Перечислите отличия содержательных теорий мотивации от процессуальных.
4. В чем состоит прикладное значение двухфакторной модели трудовой мотивации Ф. Герцберга?
5. Что общего между различными содержательными теориями мотивации?
6. Дайте определения таким основным понятиям теории мотивации В. Врума, как «ожидание», «инструментальность» и «валентность».
7. Приведите примеры возможных практических рекомендаций на основе теории постановки целей.

ТЕМА 7

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- 7.1. Понятие организационной культуры и ее особенности.
- 7.2. Классификация и основные типы организационной культуры.
- 7.3. Формирование и развитие организационной культуры.

7.1. Понятие организационной культуры и ее особенности

Одним из сложнейших феноменов современного менеджмента, имеющим значительное влияние как на многие организационные явления, так и на создание и поддержание эффективности организации, является организационная культура. Существование организационной культуры определяется контекстом функционирования организации, зависит от ее особенностей, структуры, содержания. Осуществляя управленческую деятельность, постоянно сталкиваясь с разнообразными социально-психологическими явлениями, происходящими в организации, руководители убеждаются, что не все организационные явления зависят от административно-директивных действий. Некоторые организационные явления не прекращают своего функционирования даже после издания соответствующего приказа и распоряжения. Данное обстоятельство приводит руководителей к осознанию того факта, что управленческая деятельность в настоящее время становится многократно эффективнее, если объектом управления являются не просто сотрудники, а организационная культура¹.

Именно организационная культура в значительной мере не только обеспечивает жизненный потенциал деятельности организации, но и, в свою очередь, является таковым. Именно организационная культура представляет собой то, ради чего люди стали членами организации; то, на основе каких норм и ценностей строятся отношения между ними; то, какие «можно» и «нельзя» при выполнении работ используются в деятельности организации; то, чем одна организация отличается от других. При этом организационная культура влияет на уменьшение степени неопределенности, поддерживает организованный порядок, обеспечивает организационную идентичность (за счет принятия ключевых ценностей), формирует лояльность и приверженность организации, т. е. является одним из определяющих факторов долгосрочного успеха и процветания организации.

¹ Душкин А. С. Психология управления: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2017. С. 93.

Большинство исследователей организационной культуры сходятся во мнении, что управление культурой — это процесс. При этом наибольшую актуальность управление культурой приобретает в период проведения изменений в организации. Данное обстоятельство указывает, что организационная культура является одной из важнейших составляющих процесса управления, одновременно являясь и объектом управления.

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 организацией создают сложности исследовательского плана при ее рассмотрении.

Понятие «организационная культура» введено в психологию для изучения явлений, происходящих в социальной группе, и вбирает в себя содержание и смысл общего понятия «культура»¹. 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.

Исследователями предложено довольно значительное количество определений организационной культуры, причем трактовка этого феномена у разных авторов существенно отличается. Среди многообразия определений наиболее содержательными, на наш взгляд, являются следующие:

— организационная культура — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий; эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения (О. С., Виханский, А. И. Наумов, 1995);

— организационная культура — социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых про-

¹ Термин «организационная культура» впервые появился в американском «Индексе периодической литературы по бизнесу» в 1982 г.

цессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху (Т.О. Соломанидина, 2003);

— организационная культура — это совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают рамки поведения сотрудников, согласующиеся со стратегией организации, и соединяет векторы ценностей — руководство, персонал и организация в целом (А. В. Карпов, 2016)¹;

Проведенный анализ существующих определений организационной культуры позволяет разделить их на те, которые характеризуют организационную культуру как метафору, и те, которые утверждают, что организационная культура — это реально существующий объективно-субъективный феномен. В свою очередь, среди сторонников последнего подхода можно выделить тех, кто считает, что культура организации — это и есть сама организация с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила.

Организационная культура рассматривается как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в себя иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников организации, и совокупность способов их реализации, преобладающих в коллективе предприятия на определенном этапе его развития.

Наиболее авторитетным специалистом по проблемам, связанным с организационной культурой, считается Э. Шейн. Он определяет организационную культуру или культуру группы как паттерн (образец, схему, форму) «коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения перечисленных проблем»².

Взаимовлияние и соотношение базовых ценностей организации, ценностей руководства организации и индивидуальных ценностей сотрудников определяют характер организационной культуры.

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. М.: Юрайт, 2019. С. 408.

² Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. С. 31–32.

В целом, следует заметить, практически все определения организационной культуры носят «синтетический» характер: авторы стремятся указать не один, а несколько признаков организационной культуры. Как отмечает Л. Н. Аксеновская, в достаточно пестром списке необходимых характеристик лидирует понятие «ценности». Далее называются «отношения», «убеждения», «знания», «поведение»¹.

Группировка всех характеристик организационной культуры по критерию принадлежности к одному из базовых психологических процессов дает возможность выделить группу поведенческих характеристик («модели поведения», «коллективные действия», «кодекс поведения», «ритуалы» и т. п.), группу когнитивных характеристик («знания», «значения», «мнения», «убеждения», «представления» и т. д.) и группу эмоционально-волевых характеристик («отношение», «настроение», «позиции» и т. д.). В то же время подобное деление является весьма условным, поскольку каждое из обозначенных выше понятий содержит и эмоциональный, и когнитивный, и поведенческий компоненты.

В основе организационной культуры лежит сложная система ценностей, способностей и идей, накопленных человечеством в различных областях знания и профессионального труда. Для понимания влияния организационной культуры на все сферы деятельности предприятия важно знать, какие ценности лежат в основе создания и функционирования организации. У деловой организации можно выделить, по мнению А. И. Пригожина, три генеральные ценности: управляемость, клиентность, инновационность². 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 организации видит будущее, по-разному влияют на функционирование организации.

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

Базовая ценность организации — *инновационность* — означает нацеленность на поиски нового в предметной сфере деятельности ор-

¹ Аксеновская Л. Н. Моделирование управленческого взаимодействия как метод оптимизации организационной культуры: дис. ... канд. психол. наук. М., 1997. — 173 с.

² Пригожин А. И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003. С. 56–58.

ганизации и поиск оптимальных способов управления, характеризует способность порождать новшества и осуществлять нововведения. В какой-то мере она является антиподом управляемости, поскольку нововведения нередко снижают управляемость, но и без них управляемость становится дисфункциональной.

Инновационность организации проявляется в открытости изменениям, быстрой реакции на необходимость создания новых форм организационного поведения или внедрении нового продукта, которые сопровождаются созданием или внедрением новых технологических 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 организации 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 неравны, особенности современного менеджмента состоят в том, что управляемость для большинства важнее двух других. В российской деловой культуре распространен культ управляемости.

По наблюдениям А. И. Пригожина, клиентность выходит на второе место по значимости среди базовых ценностей, а инновационность появляется, главным образом, тогда, когда этого требует следование двум другим ценностям.

Преобладающие ценности влияют на все сферы жизнедеятельности организации, в том числе реализацию управленческих функций и применение способов управления персоналом. Ценностные основания, задающие организационное поведение, позволяют описывать многие явления, характеризующие организационную культуру, — лояльность, социально-психологический климат, имидж¹.

Взаимовлияние ценностей руководителя и конкретных сотрудников определяет сложную мозаику культурных явлений. Организационная культура подразделения складывается из культуры руководителя и каждого сотрудника («субкультуры»), часто вступающих в противоречие.

¹ Дубиненкова Е. И. Психологические основы менеджмента: учебное пособие. Ярославль: ЯрГУ, 2007. С. 12.

Характер описывается системой признаков, заданных по трем основаниям:

- 1) взаимоадекватности ценностей и способов их реализации;
- 2) соответствия личных ценностей и групповых;
- 3) содержания доминирующих ценностей.

Степень взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации позволяет подразделить культуры на стабильные (высокая степень адекватности) и нестабильные (низкая степень адекватности). Стабильная организационная культура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями, нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом или недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса сотрудников.

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* организационная культура фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессиональной деятельности; *функционально-ориентированная* — ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессиональной деятельности и определенных моделей поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- 1) количеством важных положений, суждений, разделяемых сотрудниками;
- 2) уровнем культуры каждого члена организации и сходством культурных предпочтений;
- 3) ясностью приоритетов культуры.

Единство, сходство взглядов относительно элементов культуры, верований, ценностей, их ранжированность помогают понять силу организационной культуры. Неясность, размытость приоритетов и разделяемых ценностей в меньшей степени влияет на организационное поведение людей, ослабляя позиции самой организации, осо-

бенно в ситуациях конфликта и неопределенности. С одной стороны, сильная культура разделяется большим числом сотрудников и четко определяет приоритеты, соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение людей. С другой стороны, сильная культура не только создает преимущества для организации, она может являться в то же время препятствием на пути проведения изменений в организации. Косвенными показателями сильной организационной культуры являются гордость за свою организацию, наличие собственного стиля, связанность субкультур.

Проанализировав структуру организационной культуры на разных уровнях, «которые соответствуют той или иной степени видимости культурного явления для наблюдателя», Э. Шейн выделил¹:

1. Поверхностный уровень (уровень артефактов) — включает «все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой». К артефактам относят видимые организационные структуры и процессы (применяемая технология и архитектура, наблюдаемое поведение, язык, ритуалы, церемонии, т. е. все, что можно ощутить и воспринять). Характерной особенностью этого уровня является сложность в понимании подлинного значения наблюдаемых явлений, степени их важности для данной организационной культуры. Поэтому истинное изучение и понимание артефактов невозможно без анализа других уровней культуры.

2. Подповерхностный уровень (провозглашаемые ценности и верования). Некогда провозглашенное предложение, проверенное опытом, ставшее сначала групповым понятием или убеждением, а затем и групповым представлением, начинает выполнять нормативную функцию, регулируя поведение членов группы, приучая новичков к новым моделям поведения. Такие ценности становятся моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях и носят название «фундаментальных». Следует иметь в виду, что, наряду с провозглашаемыми ценностями, во многом предопределяющими поведение, возможно существование и скрытых, неочевидных ценностей. Провозглашаемые ценности, вербализованные в нормах и правилах поведения, способствуют объединению группы, «являясь средством самоидентификации и выражением сути миссии».

¹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. С. 25.

3. *Глубинный уровень (базовые представления)*. Постоянно подтверждающее свою обоснованность и правильность решение начинает восприниматься как некая норма, превращаясь в реальность. Поведение, базирующееся на каких-либо других представлениях, его причины будут казаться непонятными. Базовые представления позволяют выработать некий алгоритм, благодаря которому мы будем действовать в той или иной ситуации.

Некоторые исследователи рассматривают организационную культуру на двух уровнях — поверхностном и глубинном¹.

Поверхностный уровень включает в себя объективные показатели культуры — здание, дизайн, место расположения, оборудование рабочих мест, объем пространства и т. п. К глубинному уровню относятся субъективная культура (лидеры организации, обряды и ритуалы, легенды, лозунги, язык общения) и управленческая культура (стили руководства, поведение руководителей).

Помимо уровневого анализа организационной культуры, актуальным является и анализ ее характеристик. Так, известным является структурный подход Ф. Харриса и Р. Морана, рассматривающих организационную культуру на основе 10 параметров²:

- 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 сотрудников;
- 10) трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за нее, качество и оценка работы, вознаграждение).

Организационная культура подразделения — системное явление, в нем можно выделить подсистемы. Каждая из подсистем отражает общие закономерности организационной культуры, анализ которых позволяет сделать описание, предвосхитить ее влияние на деятельность организации, группы и личности.

¹ Козлов В. Д. Управление организационной культурой. М.: Изд-во АОН при ЦК КПСС, 1990. — 124 с.

² Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2002. С. 212.

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.

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.

6. *Структура внешней идентификации*: имидж организации, который воспроизводится в реальном общении с клиентом, восприятие организации в обществе.

Организационная культура выполняет важные социальные функции. В отечественной и зарубежной литературе существуют различные подходы к их выделению. Одним из наиболее обоснованных нам представляется подход В. А. Спивака. Он выделяет следующие функции организационной культуры¹:

— социально-творческая: воспроизводство лучших элементов существующей организационной культуры, создание новых ценностей;

— оценочно-нормативная функция: оценка реального поведения человека и группы с действующими в организации нормами поведения;

— познавательная функция: познание и усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации сотрудника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность;

— смыслообразующая функция: организационная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую ценности организации превращаются в ценности личности либо вступают с ними в конфликт;

— коммуникационная функция: через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание сотрудников и их взаимодействие;

¹ Спивак В. А. Организационная культура. СПб.: Нева, 2004. С. 13–15.

— рекреативная функция: восстановление личностного потенциала сотрудника в процессе участия в культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала организационной культуры и причастности сотрудника к ней и деления ее ценностей.

Организационная культура, существующая в организации, способна выполнять две основные задачи — внешнюю адаптацию и внутреннюю интеграцию. Процесс внешней адаптации связан с приспособлением организации к изменчивому внешнему миру, нахождением своего места в нем. Проблемы внутренней интеграции организации связаны с созданием общего языка и концептуальных категорий, с выбором методов коммуникации. Для организации важны обе функции — соотнесение особенностей организации с другими организациями по разным основаниям и сплочение, координация, соотнесение ценностей внутри организации.

Перечисленные выше функции организационной культуры характерны как для западных, так и для российских организаций различного рода. Однако при этом, как показывают исследования, арсенал данных функций в отечественных условиях существенно изменяется и расширяется. Применение трансформационной концепции менеджмента А. В. Карпова позволяет говорить о появлении новых функций организационной культуры, не описываемых в западной литературе (компенсаторная, психотерапевтическая, диагностическая, самомобилизационная)¹. Например, компенсаторная функция выступает уже не как дополнительное средство повышения эффективности, а как вынужденный механизм сопротивления и даже просто выживания организаций и их членов в неблагоприятных социально-экономических условиях². Наблюдается усиление своеобразных защитных механизмов у персонала, благоприятные межличностные отношения и чувство причастности к организации как к единой семье становятся и самоцелью, и самооценностью.

Отдельно выделяется частная функция организационной культуры, входящая в состав функции внутренней интеграции, — социализация и адаптация новых сотрудников. Уточнением адаптационной функции в организации будет выделение охранной, интегрирующей,

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. С. 413.

² Карпов А. В., Скитяева И. М., Волкова Н. В., Ямщиков И. А. Организационная культура: понятие и реальность. М.: Ин-т психологии РАН, 2002. С. 129.

коммуникационной, ориентирующей, мотивационной, воспитательной и имиджевой функций организационной культуры по отношению к организации.

Таким образом, можно подчеркнуть, что главная функция культуры организации заключается в том, чтобы сотрудники осознавали свою причастность к общим задачам и делам, следовали сложившимся нормам и ценностям, способствуя благосостоянию и высокой эффективности организации.

7.2. Классификация и основные типы организационной культуры

Классификация организационной культуры необходима для определения и анализа ее основных типов с целью выявления специфических черт культуры каждой конкретной организации, а также разработки адекватных методов ее совершенствования. Классификация организационной культуры должна обладать прикладным характером, предоставляя возможность руководителям организаций определить тип культуры своего подразделения. Тип организационной культуры является одним из показателей ее комплексной оценки, на основании которой формируется стратегия ее формирования и развития. Классификация может служить в качестве инструмента при проведении сравнительного анализа организационных культур нескольких организаций или различных подразделений одной организации. Такой анализ может оказать помощь в выявлении причин конфликтов, отсутствия сотрудничества между подразделениями, которые могут быть обусловлены культурными различиями.

Под типом организационной культуры понимается определенная группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других.

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*¹.

Типологии, основанные на феноменологии, дают образы организаций, основанные на практическом опыте работы с ними (Т. Дейла и А. Кеннеди, М. Хот). Параметрические типологии предлагают критерии, задающие измерение организационной культуры.

¹ Дубиненкова Е. И. Психологические основы менеджмента. С. 21.

Типология Т. Дейла и А. Кеннеди выделяет четыре типа корпоративной (организационной) культуры. В качестве параметров выбраны уровень опасности и скорость получения обратной связи.

На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры:

— культура высокого уровня опасности и быстрой обратной связи; этот тип представлен в полиции, армии, управленческом консалтинге;

— культура низкого уровня опасности и быстрой обратной связи, где работники мало рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском; сферы, где представлена эта культура — обслуживание клиента;

— культура высокого уровня опасности и медленной обратной связи; это присутствует в организациях, где имеет место длительный процесс принятия решений;

— культура низкого уровня опасности и медленной обратной связи; дефицит обратной связи заставляет сотрудников сосредоточивать свое внимание на процессе, а не результате.

Э. Шейн выделяет объективную и субъективную культуру¹:

— объективная организационная культура связывается с физическим окружением организации (здание, его внешний вид, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма интерьера, удобства, кафетерии, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды и т. д.);

— субъективная организационная культура включает в себя разделяемые всеми сотрудниками ценности, убеждения, этические нормы, духовные символы (герои организации, истории и мифы о лидерах и самой организации, обряды, язык и стиль общения сотрудников); субъективная организационная культура создает основу для формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом; это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

Типология Г. Хофстеда построена на анализе удовлетворенности работников своим трудом, коллегами, руководством, изучении восприятия проблем, возникающих в процессе работы, жизненных целей и верований. Г. Хофстед выявил значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран, что объясняется наци-

¹ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. С. 45.

ональной культурой. Он выделил четыре параметра, характеризующие менеджеров, специалистов и организацию в целом:

- 1) индивидуализм/коллективизм;
- 2) дистанция власти;
- 3) стремление к избеганию неопределенности;
- 4) мужественность/женственность.

Указанные параметры описания организационной культуры позволяют выделить особенности организации, основываясь на понимании сути самих параметров.

Типология Р. Акоффа исходит из анализа организаций с точки зрения отношения власти. Он выделил два параметра: степень отношения сотрудников к установлению целей в организации и степень привлечения к выбору средств достижения этих целей. На основании сравнения этих параметров было выделено четыре типа организационной структуры с характерными отношениями власти.

1. Корпоративный тип культуры характеризуется низкой степенью привлечения сотрудников к установлению целей и низкой степенью привлечения сотрудников к выбору средств достижения целей. Типичный случай — традиционно управляемая организация с централизованной структурой и единоначалием, отношениями автократии.

2. Консультативный тип культуры — высокая степень привлечения персонала к установлению целей организации, невысокая степень привлечения сотрудников к выбору средств для достижения поставленных целей. Этот тип культуры распространен в организациях, оказывающих услуги (социальные, лечебные и образовательные).

3. Для «партизанского» типа культуры характерны низкая степень привлечения сотрудников к установлению целей и высокая степень привлечения их к выбору средств.

4. Предпринимательский тип культуры связан с привлечением сотрудников к постановке целей и высокой степенью привлечения персонала к выбору средств достижения целей (организации, управляемые по результатам и по целям).

В модели А. Куинна и К. Камерона рассматривается сочетание двух факторов — внешняя (внутренняя) ориентация организации и гибкость (жесткость) контроля поведения. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

- гибкость и дискретность;
- стабильность и контроль;

- внутренний фокус и интеграция;
- внешний фокус и дифференциация.

Выделяются четыре типа организационных культур, основывающихся на конкурирующих (взаимоисключающих) ценностях: клановая, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая¹.

Клановая организационная культура характеризует организацию, где место работы, в котором собраны люди, дружественное, коллегам комфортно работать в одном месте.

Организации с таким типом организационной культуры похожи на большие семьи, в которых могут быть и радостные, и печальные события. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. В организации поддерживается взаимозависимость и взаимовыручка. Организация делает акцент на сплоченности и благоприятном социально-психологическом климате. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет совместный тип работы.

Иерархическая организационная культура (бюрократический тип), свойственна организациям, для которых важны иерархия, регламент, нормы. Это формализованное и структурированное место работы. Главенствующее значение имеют созданные процедуры, а не потребности людей или потребителей. Лидеры — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты, где возможны инициатива и риск. Это культура, где важно выполнение поставленной задачи. Люди характеризуются целеустремленностью и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители, предприимчивые, конкурентные, требовательные. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Адхократическая организационная культура (от лат. *ad hoc* — по случаю): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Лидерами организации становятся люди, готовые действовать и рисковать. Организации свойственны экспериментирование и новаторство.

В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех для организации означает произ-

¹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. С. 16.

водство уникальных продуктов (товаров или услуг); важно быть лидером на своем рынке. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

С этой типологией перекликается *подход Д. Коула*, основанный на характеристиках организации (бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная).

Ч. Хэнди предложил в качестве основания анализа процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности.

По мнению Ч. Хэнди, в организации действуют несколько видов сил (силы положения, распоряжения ресурсами, обладания знаниями и сила личности). В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура.

В «культуре власти» («культура Зевса») особую роль играет лидер, в распоряжении которого находятся основные ресурсы организации. Особенности управления в организации: иерархическая структура, единоличное принятие решений, выборочный характер контроля, субъективность.

Организации характеризуются неформальной структурой власти, небольшим числом правил и процедур, формализующих деятельность.

«Ролевая культура» («культура Аполлона») характеризуется функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются положение, занимаемое в иерархической структуре. Право принимать решения широко распределено по организации, эта культура достаточно устойчива, консервативна; в ней сложно проводить нововведения.

«Культура задачи» («культура Афины») основана на обладании специфическими знаниями и складывается в тех случаях, когда деятельность организации связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только квалифицированные профессионалы. Властными полномочиями в таких организациях обладает самый компетентный специалист.

«Культура личности» («культура Диониса») — организация с данным типом культуры объединяет людей для того, чтобы они могли удовлетворять свои потребности через принадлежность организации. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей и способности договариваться. Культура личности конфликтна, неустойчива.

По мнению Ч. Хэнди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур. Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы, эффективно принимать управленческие решения.

Классификация организационных культур, предложенная Ч. Хэнди, может быть полезной при анализе жизнедеятельности различных организаций. Практика говорит о том, что время от времени мы можем встретиться с организациями, обладающими культурами власти, роли и задачи. Однако чаще всего культура той или иной организации представляет собой сочетание перечисленных выше трех типов, хотя даже в подобных случаях можно обнаружить превалирование элементов какой-либо культуры. Отметим, что разные люди в силу многих причин предпочитают различные типы организационной культуры. Если особенности личности сотрудника и его ценности соответствуют типу культуры там, где он трудится, то это приводит к повышению уровня его удовлетворенности своим положением в организации.

Школа отечественной социальной психологии предлагает типологию организационной культуры, исходя из определения социально-психологического климата и особенностей поведения персонала в организации.

Изучение характеристик типов организационных культур имеет практическое значение. Важность идентификации различных типов организационных культур связана с необходимостью прогнозирования поведения организации и реакции сотрудников на решения руководства, внешние события. Также есть потребность использования показателей организации для знания особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения сотрудников, принятых ценностей.

Это позволяет выработать управленческие воздействия с поставленной задачей возможного изменения, совершенствования организационной культур.

Таким образом, рассмотренные нами классификации, подходы, модели содержания организационной культуры отражают одни и те же элементы, характеристики. Основное отличие заключается в «расстановке акцентов», выделении наиболее значимых для того или иного теоретического подхода компонентов организационной культуры. Узловым моментом является понимание того, что содержанием организационной культуры является не простая сумма ее составляющих, а особенности и степень их взаимосвязанности между собой, определяющие уникальность культуры конкретной организации.

7.3. Формирование и развитие организационной культуры

Как было определено выше, организационная культура — это, с одной стороны, сложный, комплексный феномен, не выражаемый напрямую количественно и не имеющий однозначного определения. С другой стороны, организационной культурой можно управлять, изменять ее, развивать и поддерживать в заданном состоянии.

Формирование организационной культуры — это стремление конструктивно влиять на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников организации. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данном подразделении организационную культуру.

Начала организационной культуры обычно усматриваются в решении создать новую организацию и внести организационные изменения в структуру организации. С течением времени, а иногда сравнительно быстро возникает целая группа единомышленников, разделяющих основные идеи основателя. Когда имеющиеся материальные средства позволяют осуществить официальное рождение новой организации, начинается формироваться ее история и закладываются основы ее культуры.

А. Н. Большакова отмечает, «что формирование организационной культуры может быть рассмотрено как реакция на проблемы, ха-

ракторные для данной организации»¹. При этом могут быть выделены *внутренние проблемы*, а именно связанные с интеграцией необходимых для существования и развития организации ресурсов и усилий: создание общего языка организации и единой, понятной для всех ее членов терминологии; определение «границ» организации и принципов включения и исключения из нее; разработка механизма распределения власти и прав и т. д.

Внешние проблемы организация решает в ходе взаимодействия с внешней средой. К их числу относятся: определение миссии организации и ее ключевых целей, разработка стратегии, предназначенной для реализации такой миссии; определение перечня задач, решением которых будет достигаться главная цель организации; разработка методов, используемых для достижения цели, а также системы контроля и коррекции.

Э. Шейн выделяет три стадии в развитии организационной культуры².

На первой из них, когда организация создается и только начинает расти, первоначальный импульс к образованию культуры может исходить от основателей с целью противодействия внешним препятствиям. При этом организационная культура выступает в качестве своеобразного способа мобилизации внутренних сил на основе единого группового сознания.

Вторая стадия представляет собой переход к «среднему возрасту» организации, ее «взросление». Организацией управляет уже второе, третье или даже четвертое поколение менеджеров. Возникают проблемы преемственности власти, которые тесно связаны с культурой данной организации. На этой стадии возникает противоборство консерваторов, которым импонирует культура основателей, и радикалов, стремящихся ее изменить. Старая культура подвергается некоторой эрозии вплоть до ослабления чувства организационной общности. На этой стадии существует возможность трансформации основ культуры. Рост и обновление организации могут приводить к постепенным изменениям ее культуры, носящим позитивный характер. В то же время развитие организации неизбежно приводит к возникновению влиятельных субкультур, не способствующих интеграционным процессам в сфере корпоративного самосознания.

¹ Большакова А. Н. Социальная психология для менеджеров: учебное пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2004. С. 275–276.

² Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. С. 258.

Третья стадия — период организационной зрелости, которая порой наступает в тот момент, когда организация больше не может расти по ряду причин. На этой стадии большинство проявлений старой культуры уже начинает тормозить возможную перестройку организации. Многих сотрудников устраивает привычный ход вещей, и они не склонны ни к каким переменам. Теперь организацию могут спасти лишь эффективные менеджеры-реформаторы с жесткими мерами. Потребность в изменениях организационной культуры, как правило, вызывается существенной для данной организации трансформацией окружающей среды. Чтобы адаптироваться к ней, той или иной организации приходится пересматривать ряд сторон своей деятельности, в том числе особенности укоренившейся культуры.

Итак, стадия зрелости с неизбежностью несет в себе зерна упадка, но именно лидеры организации, как отмечает Э. Шейн, начинают процесс спасительных изменений. Они побуждают сотрудников согласиться с необходимостью дальнейших преобразований и начать нелегкий для многих процесс соответствующего переобучения. Считается, что при наличии у руководителей организации видения ее нового состояния можно убедить ее членов в потенциальной возможности конструктивных изменений.

На каждой стадии развития организационной культуры необходима своя методика осуществления изменений. Приведем основные элементы, подлежащие реализации в подобных случаях, по данным Э. Шейна:

- 1) миссия и стратегия организации: ее главные задачи и функции;
- 2) цели, определяемые основной миссией организации;
- 3) средства достижения целей;
- 4) оценка развития;
- 5) стратегии восстановления организации при ее отклонении от цели.

Выделяют следующие этапы формирования организационной культуры¹:

- 1) выработка миссии, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения);
- 2) исследование сложившейся организационной культуры; определение степени соответствия сложившейся организационной

¹ Козлов В. В. Организационная культура: учебное пособие / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова / под ред. М. Н. Кулапова. М.: КНОРУС, 2013. С. 154.

культуры выбранной руководством стратегии развития организации; выявление позитивных и негативных ценностей;

3) разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;

4) целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью ликвидации негативных ценностей;

5) оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив.

Что касается методов развития и поддержания организационной культуры, управления ею, то здесь наблюдается еще большее разнообразие подходов, чем в ее изучении, диагностике. При этом Т. А. Акимова отмечает, «что необходимо учитывать двойственный характер организационной культуры. С одной стороны, на организационную культуру оказывают влияние цели, ключевые идеи и ценности, лидерство, принятые в обществе (организации) нормы, стандарты и правила; с другой — организационная культура сама формирует систему ценностей организации»¹.

О. С. Романова выделяет следующие составляющие механизма поддержания организационной культуры: совершенствование стиля руководства; укрепление трудовой дисциплины; формирование корпоративной этики; воспитательная работа в коллективе².

Основные элементы сформированной организационной культуры³.

1. *Идеал*. Формулировка идеального состояния организации — того, к чему она стремится как к высшему достижению, часто выходящему за рамки деятельности организации. Крайне важно, чтобы этот идеал разделялся руководителями и сотрудниками организации.

2. *Ценности*. Формулируются те понятия, которые признаются хорошими для организации, хотя иногда для понимания ценностей можно сформулировать от противного — того, что плохо, недопустимо в организации.

¹ Акимова Т. А. Теория организации: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 231.

² Романова О. С. Организационная культура: теоретический и организационно-управленческий аспекты дис. ... канд. экон. наук. Иваново, 2004. С. 197.

³ Матвеев А. Б., Алексеев А. В. Возможно ли управление корпоративной культурой? // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 6. С. 74–78.

3. *Цели.* Необходимо сформулировать основные долгосрочные цели, действительно являющиеся ориентиром для организации. В стратегическом планировании такие цели иногда называются миссией.

4. *Знания.* «Ключевые компетенции» или «стратегические компетенции». Речь идет о самых общих формулировках, практических навыках, необходимых для достижения поставленных целей.

5. *Стиль поведения.* Наиболее яркие, отличающие организацию приемы и принципы поведения, используемые в работе по достижению поставленных целей.

6. *Климат.* Самые простые и сразу заметные принципы взаимоотношений в организации, а также внешние атрибуты, вплоть до интерьера и фирменной символики.

7. *Процедуры.* Требования к управленческим технологиям организации, таким, как целеполагание (планирование), система мотивации, политика в области управления персоналом и др.

При этом Э. Шейн считает изменение организационной культуры трудной задачей, часто возникающей перед руководителями, которые в свое время уже создали укоренившуюся сильную культуру.

Американские специалисты в области менеджмента Р. Олдаг и Л. Кузухара приводят следующие рекомендации для лидеров, стремящихся к изменению культуры организации¹.

1. *Попробуйте понять культуру сегодняшнего дня.* Трудно проложить курс, не зная, где вы находитесь сейчас. Точно так же было бы безрассудством попытаться изменить культуру, не понимая, прежде всего, современной культуры.

2. *Осуществляйте изменения в подходящий момент.* Изменения культуры, по всей вероятности, должны быть успешны тогда, когда, подобно любым другим изменениям, в них ощущается потребность. Это может происходить тогда, когда возникает проблема, соответствующая возможность или изменившиеся обстоятельства.

3. *Дорожите разнообразием.* Нам известно, что потеря экологического разнообразия может лишить нас ряда возможностей, поскольку оно несет в себе определенный потенциал. Точно так же организация с множеством различных субкультур может иметь лучшие шансы для успешного изменения. Вместо того чтобы начинать с ликвидации тех или иных субкультур, организации могут отобрать те, которые лучше подходят с точки зрения желаемой культуры, забо-

¹ Свенцицкий А. Л. Организационная психология. С. 399–400.

таться о них и распространять их в организации. Следует поддерживать тех работников, которые противятся старой культуре и имеют более подходящие предложения по этому поводу.

4. *Поймите причины сопротивления изменению культуры.* Люди сопротивляются изменениям по многим причинам, таким, как страх перед неизвестностью, угрозы личной безопасности, власти и влиянию, привычки, недостаток доверия, разрушение социальных связей. Необходимо выявлять источники сопротивления изменениям культуры и бороться с ними.

5. *Осознайте важность осуществления соответствующих действий.* Многие попытки проведения изменений не удались из-за ошибок в предпринимаемых действиях. Изменения ради изменений не приведут к желаемому успеху. Для осуществления изменений необходимо не только наличие адекватных человеческих и финансовых ресурсов, но и соответствующая мотивация тех, кто отвечает за это. Изменения невозможны, если менеджмент на высшем уровне не поддерживает явно данные изменения культуры.

6. *Используйте соответствующие культурные формы.* Соответствующее использование символов, ритуалов, историй и других культурных форм может способствовать изменениям культуры. Например, менеджеры могут взять на вооружение такие символические средства, как присутствие своих сотрудников на собраниях, посвященных изменениям, что связано с затратами времени по поводу провозглашаемых ценностей. Эти ритуалы можно модифицировать, чтобы соединить их с новыми ценностями. Так, новые ритуалы могут представлять собой сочетание старого и нового. Можно опубликовать материалы, направленные на подкрепление изменений.

7. *Отведите на всю эту работу некоторое время.* Изменение организационной культуры — процесс трудный и требующий затрат времени. При этом почти всегда встречается сопротивление. Те, кто воздерживается от изменений, быстро укажут на проблемы, возникающие в течение этого процесса, на очевидные затраты и туманные перспективы. Однако необходимо сосредоточить свое внимание на конечных целях и признать, что на их достижение нужно время.

Таким образом, формирование и развитие организационной культуры обладает определенным содержанием и характеристиками, должно следовать определенным этапам. Реализация этапов предполагает применение различных методов, комплексное использование которых приведет к положительному эффекту. Формирование опре-

деленного содержания организационной культуры и ее развитие должно сопровождаться соблюдением условий, принципов и основываться на изучении факторов, содержания и оценки силы существующей культуры.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение организационной культуры.
2. Какие факторы влияют на организационную культуру?
3. В чем состоят основные функции организационной культуры?
4. Назовите типологии организационных культур.
5. Какие стадии обычно выделяются при рассмотрении развития организационной культуры?
6. Перечислите основные элементы сформированной организационной культуры.
7. Определите роль психологии кадрового менеджмента в развитии организационной культуры.

ТЕМА 8

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Понятие оценки персонала и ее особенности.

8.2. Психологическое изучение личности сотрудников организации при аттестации.

8.1. Понятие оценки персонала и ее особенности

Актуальность темы оценки персонала в современных условиях крайне высока, так как уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияют на достижение целей организации, таких, как эффективность деятельности и обеспечение социального и психологического благополучия сотрудников. От того, насколько сотрудники организации профессиональны, насколько должностные обязанности человека соответствуют его возможностям и способностям, зависит то, как динамично будет развиваться и функционировать организация. Ответить на эти вопросы помогает профессиональная оценка персонала.

Оценка персонала позволяет не только увидеть сильные и слабые стороны сотрудников, но также дает возможность наметить план личностно-профессионального развития конкретного человека, выявить его потенциал и наклонности, которые организация может использовать для своего успешного развития.

Оценка сотрудников имеет давнюю историю, а в последние годы стала неотъемлемой частью процессов управления организацией. Оценка персонала лежит в основе множества кадровых мероприятий. В то же время сама оценочная практика является комплексной проблемой, в решении которой должны принимать участие различные специалисты, в том числе и психологи.

Оценка деятельности персонала играет ключевую роль при работе с сотрудниками, также она выступает в качестве подвида кадровой работы в силу того, что сопутствует решению многочисленных кадровых задач. К основным из них принято относить: отбор кандидатов при приеме на работу в организацию, определение эффективности деятельности сотрудника, выявление потенциальных возможностей и направлений развития работников, разработку программ обучения и пр.

Оценка персонала — это процедура определения уровня развития различных характеристик сотрудника, определяющих эффективность его профессиональной деятельности¹.

Оценка сотрудника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия его личных качеств, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.².

Оценка всегда будет представлять собой отношение субъекта оценки к ее объекту или же мнение одного либо нескольких оценивающих субъектов об объекте. К основным элементам оценки относят: субъекта оценки (кто именно оценивает), объект оценки (кто/что именно оценивается), предмет оценки (что оценивается) и средства оценки (при помощи какого инструментария субъект оценивает объект. Взаимодействия субъекта и объекта всегда предполагают наличие определенных средств оценки и реализуется в системе «субъект — средства — объект оценки».

Цели оценки могут быть самыми разнообразными. Наиболее распространенными являются:

- 1) прием на работу (отбор и расстановка кадров);
- 2) аттестация персонала;
- 3) оптимизация загрузки и перемещения кадров;
- 4) организация материального и морального стимулирования и обоснованных санкций;
- 5) обеспечение развития профессионала в ходе обучения, переподготовки и повышения квалификации;
- 6) создание резерва на выдвижение;
- 7) установление обратной связи с сотрудником по профессиональным и организационным вопросам;
- 8) удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и др.

При организации оценки персонала необходимо соблюдение ряда принципов. Это, прежде всего, объективность, социальная и правовая защищенность, открытость, коллегиальность, гуманистическое

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата. С. 266.

² Зайнетдинова И. Ф. Оценка деятельности работников организации: учебно-методическое пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 8.

отношение к кадрам. Важными принципами являются достоверность, надежность, комплексность процедуры оценки.

Оценка персонала в организации несет на себе ряд *функций*.

1. Административная. На основе результатов проведенной оценки решаются вопросы, связанные с повышением и понижением по службе, перезаключением контракта и т. п.

2. Информационная. Оценка обеспечивает руководство организации обратной связью со стороны ее сотрудников и наоборот. С помощью оценки сотрудники могут узнать, что от них ожидают; получить обратную связь о своей работе; получить информацию о том, что необходимо улучшить в работе. Руководитель с помощью аттестации получает возможность лучше узнать своего подчиненного, она помогает понять, кто заслуживает поощрения и помогает выявить конкретные способности.

3. Мотивационная. Оценка — важное мотивирующее средство, стимулирующее профессиональную активность сотрудников организации.

В стратегическом плане оценка персонала ориентирована на решение следующих задач:

1. Повышение эффективности деятельности организации путем оптимизации использования человеческих ресурсов.

2. Выявление сотрудников, способных выполнять более ответственную работу.

3. Помощь самосовершенствованию сотрудников на основе внимания к их потребностям, побудительным мотивам и дарованиям.

4. Определение оснований для повышения заработной платы и приведение ее в соответствие с профессиональным уровнем конкретного сотрудника.

В тактическом плане оценка персонала позволяет:

1. Повысить заинтересованность сотрудника в результатах своего труда и мотивировать на дальнейшую деятельность.

2. Добиваться взаимопонимания между администрацией и подчиненными.

3. Повысить уровень удовлетворенности работой.

4. Довести до подчиненных оценку их деятельности.

5. Поставить реальные цели и задачи на будущее.

6. Получить дополнительные основания для поиска возможных кадровых резервов внутри организации.

Важная задача оценки персонала (кадров) — обеспечение обратной связи. Сотрудник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности и критерии оценки, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

Вполне оправданной представляется позиция зарубежных специалистов в области кадрового менеджмента в отношении деловой оценки сотрудника: она должна рассматриваться как возможность открытого обсуждения прогресса в профессиональной деятельности сотрудника, выбора путей улучшения этой деятельности. Необходимо, чтобы сотрудник понимал, какие ошибки он совершает; как наиболее полно реализовать свой потенциал.

При разработке проблем оценки персонала необходимо решить два основных вопроса: *что оценивать (содержательный аспект)* и *как оценивать (методический аспект)*.

Содержательный аспект проблемы оценки требует определить, какие параметры должны быть оценены, чтобы получить наиболее точную характеристику работника.

Все существующие направления в решении этой проблемы можно свести к трем основным:

- 1) оценивается труд сотрудника;
- 2) оцениваются результаты его труда;
- 3) оценивается личность сотрудника.

Оценка труда сотрудника производится через оценку продолжительности и сложности труда. Для оценки продолжительности труда анализируются затраты времени на те или иные виды работ за какие-либо периоды, иногда фактические затраты сопоставляются с нормативными. Этот вид оценки требует большой подготовительной работы.

Оценка сложности труда состоит из оценки сложности отдельных видов труда и оценки сложности того набора видов труда, который характеризует должность в целом.

Например, сложность выполняемых руководителем работ может оцениваться по ряду показателей:

- 1) наличие в работе элементов планирования;
- 2) наличие в работе деятельности по решению проблем и элементов творческой активности;
- 3) принятие решений как признак работы.

По каждому показателю производится оценка в баллах, высчитывается удельный вес фактора.

Наиболее разработанной в психологии кадрового менеджмента является система оценки личности сотрудника. Теоретическим основанием данного подхода служит предположение о наличии связи между личностными особенностями сотрудника и его профессиональной успешностью.

В основе операции оценивания лежат процессы сравнения и установления отношений между объектами. В нашем случае оценка предполагает сопоставление личностных переменных, образующих своеобразную «идеальную модель» сотрудника, с выраженностью личностных переменных конкретного оцениваемого. Степень их совпадения позволяет установить соответствие сотрудника замещаемой должности.

В свою очередь, содержание идеальной модели личности профессионала определяется должностью. Ключевым моментом в описании должности и выявлении требований, предъявляемых ею к сотруднику, является анализ профессиональной деятельности.

Традиционно оценка сотрудника осуществляется на основе создания идеальной модели личности как некоторой совокупности личностных и деловых качеств, наличие которых считается необходимым для человека, замещающего данную должность. Рассмотрим, как происходит разработка содержательного аспекта оценки на примере оценки руководителей и ведущих специалистов.

Именно это направление в оценке персонала является наиболее популярным, востребованным практикой и наглядно демонстрирующим сложности работы и возможности психолога-практика.

В настоящее время наиболее комплексной оценкой сотрудников организации является концепция личностно-профессиональной спецификации персонала¹.

Личностная спецификация — это параметры, которыми должна обладать личность для эффективной работы. Иногда под этим термином понимают особую форму профессиограммы².

Первоначально «личностная спецификация» определялась в кадровом менеджменте как набор требований, которые данная должность и работа предъявляют к сотруднику, т. е. личностная спецификация отвечает на вопросы о том, каким по характеру должен

¹ Бородина Т. И. Личностно-профессиональная спецификация государственных служащих: монография / Т. И. Бородина, И. Н. Носс; под общ. ред. А. В. Булгакова. М.: ИИУ МГОУ, 2018. — 288 с.

² Банникова Л. Н. Управление персоналом: учебное пособие. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. — 151 с.

быть сотрудник, каким опытом он должен обладать, какой уровень образования он должен иметь для того, чтобы успешно выполнять должностные обязанности.

В литературе приводятся, по крайней мере, *три системы личностной спецификации*.

Первую разработал в 50-х годах прошлого века профессор *А. Роджер* из Национального института промышленной психологии Великобритании.

Вторая — система *Д. Монро-Фрейзера* — акцентирует аспекты карьерного развития сотрудника.

Третий подход, который в настоящее время все чаще используется, основан на *компетенциях* персонала.

Личностная спецификация *А. Роджера* («План семи точек») включает семь требований-предикторов: а) *физический облик* (рост, вес, лево-, праворукость, состояние здоровья, возраст, пол, речевые характеристики, внешний вид, поведение и пр.); б) *достижения* (образование, квалификация, опыт и т. д.); в) *интеллект* (беглость речи, четкое выражение мыслей, скорость восприятия, память, абстрактное мышление, уровень интеллекта); г) *специальные способности* (способность к вычислениям, механические способности, навыки устного выступления, умение разбираться в чертежах, формулах, художественные и музыкальные способности); д) *интересы* — приоритеты (интеллектуальная или физическая работа, конструирование, общественная работа и т. д.); мотивация (деньги, престиж, власть, услуги, карьера и т. п.); е) *черты характера* (степень влияния на людей, инициативность, самостоятельность, эмоциональность, ответственность, жесткость характера, доверчивость и т. п.); ж) *внешние (социально-бытовые) условия* (место рождения, место жительства, занятия членов семьи, финансовые условия семьи, расстояние от дома до работы, возможности к переездам, командировкам и т. д.).

В кадровых структурах США широко используется личностная спецификация *Д. Манро-Фрейзера*, которая состоит из пяти требований-предикторов: а) *внешнее воздействие* — физические данные, внешность, манеры поведения и речь; б) *квалификация* — образование, профессиональные знания, уровень подготовки, опыт работы; в) *природные способности* — скорость понимания и способность к обучению; г) *мотивация* — поставленные цели, решимость и последовательность

их достижения, успех их достижения; д) *адаптация* — эмоциональная устойчивость, стрессоустойчивость и коммуникабельность¹.

Оба подхода к личностной спецификации являются основой для проведения собеседования при отборе персонала и одним из необходимых элементов регламентации управленческого труда.

В конце 1970-х г. XX в. возросла потребность в оценке сотрудников, занимающихся умственным трудом, в первую очередь — менеджеров. В диагностике акцент сместился на знания, умения и навыки, в связи с чем стал использоваться термин «элемент квалификации». Длительный период оценивания сотрудников по знаниям, умениям и навыкам выявил недостаточную прогностичность таких оценок. Поэтому в 1990-е гг. начали активнее исследовать такие аспекты, как мотивация, эмоциональный интеллект, личностные качества типа корпоративной лояльности, ориентации на результат и т. д. С расширением спектра оцениваемых профессионально важных качеств и особенностей личности возникла необходимость в поиске новых подходов к профессиографическим исследованиям и максимально широком понятии, позволяющем определить готовность человека к эффективному выполнению определенной работы.

Возник компетентностный подход в работе с кадрами. Насчитывается несколько сотен исследований компетенций в различных сферах.

С. А. Дружилов определяет компетентность как многофакторное явление, включающее в себя систему теоретических знаний специалиста и способов их применения в конкретных профессиональных ситуациях, ценностные ориентации специалиста, а также интегративные показатели его культуры (речь, стиль общения, отношение к себе и своей деятельности, к смежным областям знания и др.)².

Еще большая конкретизация прослеживается в определении, предложенном Т. Ю. Базаровым. По мнению автора, *компетентность* — «это совокупность ряда личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках заданных компетен-

¹ Бородина Т. И. Личностно-профессиональная спецификация государственных служащих. С. 10.

² Дружилов С. А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития. Новокузнецк: Ин-т повышения квалификации, 2002. С. 9.

ций (типов задач) конкретной должности или компании в целом»¹. В отличие от предшествующих определений, автор отдельно выделяет такую составляющую исследуемого явления, как мотивационные факторы. Действительно, вряд ли можно говорить о профессиональной компетентности специалиста только по наличию необходимых способностей, знаний, умений и навыков и личностных характеристик, но при отсутствии соответствующих данной профессиональной деятельности особенностей мотивационной сферы.

Г. Робертс определяет компетентность как «то, что должен выполнять человек, работающий в определенной профессиональной области. Сюда относятся действие, поведение или результат работы, которые человек должен продемонстрировать»².

А. В. Карпов отмечает, что успех нового термина обусловлен тем, что эти, по сути, личностно-профессиональные характеристики, действительно являются особыми. Они отражают включенность личности профессионала в систему более высокого порядка — в метасистему деятельности, являются новыми образованиями более высокого уровня, чем просто знания, квалификация, опыт, способности и т. д.³.

К сожалению, ученые все еще не пришли к однозначному пониманию термина «компетенции» и зачастую подменяют их поведенческими характеристиками, способностями и т. д. Разработка проблемы компетенций должна вестись с системных позиций.

Ряд исследователей пытается выявить компетенции, общие для всех профессионалов. Так, А. Дулевич выделил четыре сверхкомпетенции сотрудников, к которым он относит⁴:

- интеллектуальные;
- межличностные;
- адаптируемость сотрудника;
- ориентацию на результат.

¹ Базаров Т. Ю. Материалы круглого стола «Проблема компетенций в психологии и управлении персоналом». URL: <http://www.ht.ru/cms/inf/765--q-q> (дата обращения: 18.09.2021).

² Робертс Г. Рекрумент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. М.: НИРРО, 2005. С. 37.

³ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата. С. 269–270.

⁴ Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. СПб.: Питер, 2003. С. 42.

Указанные компетенции относятся, прежде всего, к личности руководителя, вопрос о возможности выделения общепрофессиональных компетенций остается по-прежнему открытым.

Как отмечается в психологической литературе, *оценка профессионализации персонала* должна основываться на принципах системного, деятельностного, личностного, комплексного и других подходов к научному исследованию.

Одним из основных направлений исследования деятельности персонала является оценка профессионализации персонала с использованием приемов изучения личности. Несмотря на сдержанное отношение к тестовым средствам личностно-профессиональной диагностики, существует почти единодушное мнение, что они имеют возможность выявлять внешне скрытые черты личности путем моделирования разнообразных ситуаций, которые невозможно сделать объектами непосредственного наблюдения в реальной жизнедеятельности¹.

Для оценки персонала могут применяться многие методы из арсенала психологической науки. Иногда подразумевается, что, чем большее количество методик используется, тем более полная и достоверная информация об оцениваемом может быть получена. В то же время, в психологии имеются данные, что при увеличении количества оцениваемых параметров оценка становится менее точной. Использование большого количества методов при оценке нежелательно и в силу временных ограничений, утомляемости оцениваемых, значительных материальных издержек и т. п. В любом случае, прежде всего, следует придерживаться принципов надежности и практичности.

Основным фактором, определяющим выбор методик, должна быть цель оценки. Так, при отборе персонала целесообразным является использование методов прогностического характера, определяющих профессиональную и личностную пригодность потенциального сотрудника для выполнения работы. При оценке сотрудника следует уделить внимание методам, констатирующим достижения и недостатки оцениваемого в данный момент.

Для обеспечения эффективности работы сотрудника и оптимального выполнения им своих обязанностей необходимо, чтобы этот сотрудник обладал не только необходимыми для осуществления деятельности знаниями, умениями, навыками и компетенциями, но и соответствовал по своим личностным, характерологическим, мотиваци-

¹ Бородина Т. И. Личностно-профессиональная спецификация государственных служащих. С. 15.

онным и иным особенностям той организационной среде, культуре, которые сложились в данной организации. В этой связи на этапе отбора персонала и оценки деятельности сотрудников организация предъявляет некоторые специфические требования, обеспечивающие такое соответствие.

Для успешной работы на конкретной позиции в конкретной организации человек должен обладать *несколькими компетенциями*. В зависимости от потребности конкретной организации специалисты подбирают технологию, которая позволяет разработать модель компетенций, наиболее полно соответствующую актуальным задачам в области управления персоналом.

Модель компетенций — это набор компетенций, необходимых сотрудникам для успешного выполнения работы, достижения высоких результатов¹. Сегодня специалисты разрабатывают типовые модели компетенций, позволяющие сотрудникам быть успешными, к примеру, на менеджерских позициях, и корпоративные модели компетенций, обеспечивающие успешную работу в конкретной организации. Наличие модели компетенций — своего рода единой «системы координат» оценивания — дает возможность согласовывать критерии оценки специалистов и менеджеров со стратегией организации, нанимать и продвигать сотрудников, потенциал которых максимально соответствует ее потребностям, что повышает эффективность принимаемых кадровых решений.

Для самих сотрудников модель компетенций задает приоритетные направления профессионального развития, востребованные в данной конкретной организации. Оценка сотрудников по модели компетенций помогает согласовать все элементы системы управления персоналом, дает материалы для разработки комплексной системы обучения и развития персонала организации, системы мотивации и стимулирования труда, позволяет объективно оценить их эффективность. Результаты такой оценки помогают выявить в организации лучших сотрудников и разработать эффективные меры для их удержания. Модель компетенций также помогает целенаправленно формировать организационную культуру, поскольку определяет систему эталонов поведения сотрудников.

Для того чтобы сотрудник успешно работал в организации, на этапе отбора необходимо учитывать не только его профессиональные

¹ Базаров Т. Ю. Технология AssessmentCentre // Менеджер по персоналу. 2006. № 8. С. 4–13.

качества, но и ряд психологических характеристик, необходимых для выполнения работы. В процессе приема на работу менеджер по персоналу и руководитель организации решают вопрос о психологическом соответствии кандидата той должности, на которую он претендует, а также культуре данной организации. Как отмечалось выше, процесс отбора кандидатов подразделяется на профессиональный отбор, предполагающий оценку профессиональной компетентности претендента, и психологический, в процессе которого оцениваются личностные, коммуникативные, мотивационные и другие характеристики потенциального сотрудника.

Одним из современных методов психологической оценки сотрудника на этапе отбора является метапрограммное интервью. Метапрограмма — это специфический способ оценки и переработки поступающей информации сознанием и подсознанием людей, заставляющий их обращать внимание на те или иные особенности явлений, вещей, ситуаций, совершать те или иные поступки¹. Это стереотипы, шаблоны психической деятельности, непосредственно связанные со стереотипами поведения. Анализируя метапрограммы претендента, менеджер по персоналу может с достаточно высокой долей вероятности предположить, насколько он по своим психологическим характеристикам справится или не справится с той работой, на которую претендует, в какой степени сработается с руководством организации, насколько удачно волеется в организационную среду.

Исследования метапрограмм берут начало в работах Л. Кэмерон-Бэндлера. Изначально она использовала категории метапрограмм в контексте психотерапии, а затем Р. Бейли и Р. Стюарт перенесли их в сферу профессиональной деятельности.

В качестве наиболее часто используемых менеджерами по персоналу метапрограмм называются следующие:

- тип референции;
- стремление — избегание;
- процесс — результат;
- процедуры — возможности;
- сходства — различия;
- одиночка — менеджер — командный игрок;
- окружение — содержание;
- активность — рефлексивность.

¹ Психологический словарь. URL: <http://vslovare.ru/slovo/metaprogramma> (дата обращения: 03.09.2021).

Метапрограмма «Тип референции» показывает, каким образом соотносится собственное и чужое мнение при принятии решений и формировании самооценки человека.

Внутренняя референция, в первую очередь, означает ориентирование на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя — на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Так, например, человек, имеющий внешнюю референцию, при оценке успешности своей деятельности или правильности принятых решений часто будет ориентироваться на какие-либо объективно фиксируемые показатели, при этом будет игнорировать свое собственное мнение, свой внутренний голос. Человек с внутренним типом референции ориентируется, прежде всего, на себя и собственную оценку происходящего. Для диагностики типа референции используются вопросы следующего типа.

1. Как вы определяете, что добились успеха?
2. Как вы принимаете решение, какой вариант работы выбрать?
3. Как вы определяете, удалось ли вам договориться с человеком?

Эти и подобные вопросы направлены на определение ведущей ориентации человека: на себя или на других. В зависимости от содержания работы, та или иная должность может требовать от сотрудника определенного типа референции.

Метапрограмма «Стремление — избегание» характеризует человека как стремящегося вперед, рискующего, склоняющегося достигнуть большего или, наоборот, старающегося избежать ошибок, осторожного, педантичного.

Она проявляется в речи через частое использование отрицательных частиц (например, неконфликтный), а также слов «нормальный», «приемлемый», указывающих на избегание, или позитивной формулировки, указывающей на стремление. Люди, у которых избегание преобладает, как правило, ориентированы на поиск ошибок, склонны многократно перепроверять свою работу и избегать рисков.

Часто эти люди испытывают существенные сложности при общении. Человек, ориентированный на стремление, успешен в творческих видах работы, нерутинной деятельности.

Ориентация на избегание неприемлема для людей, работающих в постоянно меняющихся условиях среды. Человек с выраженной метапрограммой «избегание» ориентирован на поиск ошибок или негатива, склонен к критике, обладает выраженными аналитическими способностями. Такие люди успешны в контролирующих видах работ.

Метапрограмма «Процесс — результат» определяет соотношение предпочтений и склонностей личности в отношении процесса или результата в любом виде активности.

Люди, ориентированные на результат, хороши в работе, ориентированной на достижение цели, но не вполне четко соблюдают технологии (процесс). Человек с ориентацией на процесс хорошо проявляет себя в работе, где отсутствует измеримый результат и большое значение имеет соблюдение процедур, технологий, регламентов, предписаний.

Метапрограмма «Процедуры — возможности» определяет, каким путем идет человек в работе или решении своих личных задач. Люди возможностей нацелены на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же на возможность использования новых подходов при решении типовых задач. Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ действий. Тяготение к процедурам или возможностям определяет не только способность и склонность к определенным видам деятельности, но и к определенному социальному поведению.

Так, люди возможностей в целом более мобильны, они легче адаптируются в новом коллективе, с энтузиазмом относятся к введению инноваций. Люди процедур склонны к повторяемости изо дня в день, они более консервативны в одежде, сложнее сходятся с новыми людьми и тяжелее свыкаются с переменами. Они имеют высокую ориентацию на стабильность.

Метапрограмма «Сходства — различия» указывает, на что ориентируется человек в жизни и работе — на выделение общего или различного. Тяготение к сходству говорит о том, что человек будет стремиться к компромиссам в конфликтных ситуациях, выявлению общих интересов с окружающими. Люди, тяготеющие к различию, предпочитают обращать внимание на отличия, им бывает сложно успешно решать конфликты. В целом, следует отметить, что при серьезных переменах в жизни тяготение человека к поиску различий возрастает.

Метапрограмма «Одиночка — менеджер — командный игрок» определяет самопозиционирование субъекта относительно групповой работы.

Одиночка во всем делает акцент на личные заслуги и достижения, предпочитает персональные поощрения командным. Такой человек не склонен перекладывать ответственность на других, ориентирован на индивидуальный результат.

Менеджер позиционирует себя как лидер, от которого зависит успех работы всей команды. Он интересуется, помимо своих достижений, успехами своей команды. Этот человек воспринимает успехи команды, которой руководит, как свои собственные. Готов принимать на себя ответственность за действия команды в целом.

Все основные действия и решения командного игрока воспринимаются им как результат действий команды. Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллективом, ему сложно работать в одиночестве.

Метапрограмма «Окружение — содержание» отражает то, в какой степени для человека важно окружение (коллектив, клиенты, друзья, ученики) или содержание работы (ответственность, наличие обратной связи, характер труда).

Метапрограмма «Активность — рефлексивность» определяет склонность человека либо к активным и достаточно автономным действиям, готовность принимать решения и принимать на себя определенные обязательства (активность). При высокой рефлексивности человек, наоборот, в большей степени склонен к анализу, исполнительским видам деятельности, позволяющим снимать с себя большую долю ответственности, избегать активности и автономности.

На результатах оценки персонала (кадров) базируется решение следующих управленческих проблем:

1. Отбор кадров:

- оценка личных качеств кандидатов;
- оценка их квалификации;
- изучение круга их общения и коммуникабельности;
- оценка стажера после завершения испытательного срока (стажировки).

2. Определение степени соответствия замещаемой должности (для сотрудников):

- анализ рациональности расстановки кандидатов;
- оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей.

3. Улучшение оптимизации кадров:

- определение степени загрузки сотрудников, использование с учетом их квалификации;
- совершенствование организации управленческого труда.

4. Выяснение вклада сотрудников в результаты работы коллектива:

— организация поощрения (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов служебной деятельности, организация премирования);

— применения мер воздействия.

5. Продвижение сотрудников по службе, необходимость повышения квалификации:

— прогнозирование продвижения по службе;

— формирование резерва кадров на выдвижение;

— необходимость повышения квалификации и ее направленность;

— разработка программ повышения квалификации;

— оценка эффективности обучения (стажировка, дополнительное обучение, привлечение к проведению проверок, повышение квалификации).

6. Улучшение структуры управления:

— обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении;

— проверка нормативов численности;

— обоснование структуры по должностям;

— разработка и уточнение должностных инструкций.

7. Совершенствование управления:

— оптимизация стиля и методов управления (усиление демократических начал, открытость при принятии управленческих решений, борьба с бюрократизмом и т. п.);

— повышение ответственности сотрудников;

— укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.

Таким образом, учет организационных требований на этапе отбора и оценки персонала позволяет подобрать сотрудника, который сможет качественно и эффективно выполнять работу не только на основе своих профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций, но и сможет успешно влиться в коллектив, адаптироваться в культуре данной организации, найти свое место в системе межличностных отношений, сложившихся в организации. Это будет залогом успешного построения системы управления персоналом данной организации.

8.2. Психологическое изучение личности сотрудников организации при аттестации

Помимо отбора, оценка сотрудника и качества его работы проводится также в процессе аттестации.

Аттестация кадров — важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Аттестация — комплексная систематическая процедура оценки сотрудников организации с целью определения степени соответствия их характеристик требованиям должности за определенный период времени¹.

Обязательной аттестации подлежат сотрудники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации организации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости организации.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее — соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств сотрудников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности и работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Цели аттестации²:

1. Получение информации для принятия управленческих решений. Оценка того, насколько потенциал сотрудников позволяет реализовать цели организации, при этом необходимы сформулированные цели и задачи организации, ее образ на рынке, проблемы разви-

¹ Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. С. 206.

² Психология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. С. Ю. Манухиной. М.: Юрайт, 2018. С. 303.

тия (актуально для перспективных, активно развивающихся организаций с гибкой структурой и системой управления). Получение информации для текущей работы с персоналом — для коррекции деятельности и поведения сотрудников, а также для выявления областей, нуждающихся и повышенном контроле. Разработка системы продвижения и перемещения сотрудников, прежде всего своих специалистов (внутреннее продвижение сотрудников часто более эффективно и дешево, особенно в ситуации дефицита профессиональных кадров).

2. Разработка и уточнение системы обучения и развития персонала.

3. Упорядочивание системы принятия решений об увольнении персонала.

4. Формирование (изменение) системы мотивации и стимулирования персонала. Повышение ответственности персонала за компетентное выполнение должностных обязанностей. Поощрение сотрудников к повышению профессионализма. Сближение индивидуальных целей сотрудников и целей организации (актуально для организаций с большим количеством сотрудников, работающих в одной должности и не имеющих возможности служебного продвижения внутри организации).

Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени эффективности сотрудников, совершенствование стиля и методов управления персоналом.

Поскольку аттестация направлена на изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности сотрудника в результатах своего труда и всей организации, оптимальном использовании экономических стимулов и социальных гарантий, а также создании условий для более динамичного и всестороннего развития личности, то следует выделить *критерии, которые целесообразно использовать при проведении аттестации*.

1. Компетентность — знания (результат образования), навыки (результат опыта работы и обучения), умение применять знания при решении профессиональных задач.

2. Содержание знаний, относящиеся к профессиональной компетенции, зависят от конкретной должности (профессии).

3. Профессионально значимые качества личности.

4. Лояльность.

5. Активная жизненная позиция (стремление сделать карьеру, стремление к совершенству и развитию, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения).

6. Развитое логическое мышление (структурированное, аналитическое мышление, самостоятельность мышления).

7. Коммуникабельность (умение общаться с людьми и работать в группе).

8. Высокая работоспособность.

9. Порядочность, честность.

10. Презентабельный внешний вид (опрятный, располагающий к общению, соответствующий деловому стилю).

Различают четыре вида аттестации служащих:

— очередная аттестация является обязательной для всех сотрудников;

— аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого сотрудника на основе результатов его профессиональной адаптации на новом рабочем месте;

— целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей сотрудника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей;

— аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Совершенствование деятельности правоохранительных органов во многом зависит от повышения эффективности работы с кадрами, объективной оценки их работы, личных и деловых качеств, рациональной и целесообразной расстановки сотрудников.

Одним из важнейших направлений кадровой работы, способствующих объективной оценке сотрудников, правильности их выдвижения, перемещения является аттестация личного состава. Во многом объективность оценки этой работы определяется правильной организацией проведения аттестации сотрудников правоохранительных органов.

Существует множество различных методов аттестации, однако на практике они в основном представляют собой разные вариации следующих *методов*:

— *ранжирование*, в рамках которого требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам;

— *классификация*, в рамках которой сотрудников распределяют по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности сотрудников;

— *шкала оценок* — наиболее часто использующийся метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи сотруднику;

— *метод открытой аттестации* представляет собой инновацию сравнительно недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки; вместо того, чтобы руководителю оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на характере выполнения работы;

— *метод групповой экспертной оценки* — аттестуемого по выделенным критериям по определенной шкале оценивают эксперты, затем по каждому критерию высчитывается суммарный и средний баллы (применяется для оценки результатов работы, профессионально значимых качеств личности);

— *экзамен* (применяется для оценки профессиональных компетенций; проводится в устной или письменной форме; оценка компетентности осуществляется по балльной шкале);

— *метод моделирования* профессиональной ситуации — аттестуемому предлагается решить смоделированную ситуацию, встречающуюся в его работе;

— *квалификационная работа* — самостоятельная разработки какой-то проблемы или вопроса (применяется для оценки профессиональной компетенции);

— *собеседование*;

— *тестирование* (используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития и т. д. как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки).

Одним из самых популярных и эффективных зарубежных методов оценки персонала при аттестации является процедура комплексной оценки «*assessment center*», название которой стало использоваться в отечественной практике без перевода как ассессмент-центр, что вносит определенную путаницу в понимание его смысла.

Ассессмент-центр — это определенный оценочный шаблон, набор методов оценки персонала. Именно за счет разнообразия методов и их взаимодополнения возможно получения точной и надежной информации об аттестуемом.

В оценке участвуют руководители разных уровней, психологи, менеджеры по персоналу. В течение определенного периода (от 2 до 7 дней) группа оцениваемых тестируется по 15–25 параметрам, определяющим эффективность их деятельности. Одной из важнейших характеристик методов, применяемых для оценки, является их приближенность к реальности: моделируются практические ситуации из деятельности аттестуемых. Конкретно это могут быть деловые и ролевые игры, дискуссии, групповой анализ ситуаций, тесты на выполнение образца работы, оценочное интервью или собеседование, индивидуальное тестирование способностей, умений и личностных качеств.

Оптимальным считается использование семи различных оценочных процедур. По итогам ассессмент-центра делается заключение о способностях, квалификации и личностных качествах аттестуемого и о возможностях их развития. Результаты оценки обязательно сообщаются сотруднику.

Использование полного пакета методов ассессмент-центра в организации является достаточно дорогостоящей процедурой, поэтому часто некоторые методы сокращаются, упрощаются или удаляются совсем. Вместе с тем, несмотря на затратность, общепризнанно, что комплексная систематическая организация ассессмент-центра является самым эффективным инструментом оценки персонала.

Прежде чем изучать деятельность сотрудников, необходимо разработать эталоны или критерии оценки персонала в организации. Это те показатели, с которыми сравнивают результаты сотрудника. Для каждой конкретной организации разрабатываются индивидуальные критерии. Однако все они должны быть объективными, реальными, прозрачными и мотивировать персонал на улучшение резуль-

татов. Условно их можно разделить на две большие группы: анализ навыков и компетенций, а также результатов. Если в первом случае необходимо оценить уровень компетенций, а также профессиональные навыки (hard skills) и личностные навыки (soft skills), то во втором критерии представляют собой конкретные числовые показатели профессиональной деятельности.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Для двух основных этапов процедуры необходимо сформировать рабочие группы, состав которых различается.

Экспертная комиссия формируется для проведения технологии экспертных оценок. В ее состав при проведении аттестации руководителей входят вышестоящий руководитель, взаимодействующие с ним руководители других подразделений и непосредственные подчиненные. При аттестации сотрудников в качестве экспертов выступают вышестоящий руководитель, а также наиболее компетентные специалисты, взаимодействующие с аттестуемым по определенному кругу вопросов в рамках его должностных обязанностей.

Аттестационная комиссия проводит оценку профессиональной компетентности сотрудника методом экзамена. В состав аттестационной комиссии входят: председатель комиссии, члены комиссии (руководители подразделений и высококвалифицированные специалисты, секретарь).

Важно провести инструктаж экспертов и членов аттестационной комиссии, убедиться, что они одинаково интерпретируют оценки, понимают критерии. Для точности можно проверить согласованность оценок экспертов.

В зависимости от уровня, масштаба и численности сотрудников организации могут быть сформированы не одна, а несколько аттестационных комиссий, что определяется приказом руководителя организации.

Таким образом, важными являются следующие аспекты аттестации: подготовка и обоснование проекта внедрения аттестации, этап формализации методик, стандартов, правил; разработка соответствующих документов, принятие организационных решений со стороны руководства организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятия «оценка персонала».
2. Перечислите основные функции оценки персонала.
3. Назовите основные подходы к оценке сотрудников организации.
4. Что такое модель компетенций?
5. Перечислите разновидности метапрограмм, используемых в оценке персонала.
6. Дайте определение понятия «аттестации персонала» и поясните ее основные цели в условиях организационной деятельности.
7. Перечислите методы аттестации персонала и опишите возможности и ограничения их использования в процедуре аттестации.

ТЕМА 9

ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- 9.1. Сущность управленческих решений.
- 9.2. Типология управленческих решений.
- 9.3. Индивидуальные стили принятия управленческих решений.
- 9.4. Методы повышения эффективности управленческих решений.

9.1. Сущность управленческих решений

Исследование процессов принятия решения составляет содержание одной из фундаментальных общепсихологических проблем, имеющей одновременно и очень высокую практическую значимость в психологии кадрового менеджмента. Функция принятия решения наиболее специфична в деятельности руководителя и в полной мере отражает ее своеобразие. Она очень широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все ее иные компоненты и этапы. Эффективность любой управленческой деятельности зависит от умения принимать правильные и своевременные решения. Исследования показывают, что, независимо от выбранной схемы управленческой деятельности, степени ее детализации, доминирования тех или иных функций, центральным звеном любой деятельности человека является принятие решений.

Принятие решения осуществляется на всех этапах управленческой деятельности и как бы пронизывает все ее функции, начиная с постановки целей и задач и заканчивая контролем.

В теории управления стало аксиоматичным положение о том, что функция принятия решения — центральное звено всей деятельности руководителя. Отмечается, например, что «... принятие решения — это интегральная часть любого управления... более чем что-либо другое, отличающее менеджера от неменеджера»¹. Г. Кунц и С. О'Доннел указывают, что «управляющие считают принятие решения своим главным делом»². М. Мескон и др. вообще *определяют* управленческую деятельность через функцию принятия решения, от-

¹ Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. С. 178.

² Кунц Г., О'Доннел С. Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 1981. — 496 с.

мечая, что «суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений»¹.

В связи с этим в психологии управления уделяется большое внимание сущности и методам принятия управленческих решений.

Решения в самом общем виде определяются как интеллектуально и эмоционально опосредованный выбор субъекта в условиях неопределенности.

Решение — это результат анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора одного из множества вариантов достижения конкретной цели.

Решение — это выбор одного из многих путей (альтернатив), который обеспечил бы переход от фактического состояния системы к желаемому.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В психологическом плане принятие управленческого решения рассматривается как волевой акт, результатом которого является формирование той или иной цели и средств ее достижения.

Итог управленческого решения должен состоять в приведении управляемой системы в соответствие с намеченными целями.

Любое управленческое решение сводится к выбору того или иного варианта из нескольких возможных. В процессе принятия решения выделяют ряд последовательных этапов деятельности руководителя:

- выявление и уяснение проблемы (сбор необходимой информации и ее анализ), итогом которых является четкое формулирование возникшей задачи;

- всестороннее рассмотрение альтернатив с учетом определенных критериев эффективности решения;

- окончательный выбор такого варианта, который получил бы наивысшую оценку исходя из целей деятельности.

Управленческое решение должно удовлетворять ряду требований. Отметим наиболее важные из них²:

¹ Карпов А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие. Ярославль: ЯрГУ, 2014. С. 6.

² Войтик И. М. Психология принятия управленческих решений: учебное пособие для дистанц. обучения и самост. работы студентов. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008. С. 54.

1. Научная обоснованность. Имеется в виду учет объективных экономических и других законов при принятии решения, ориентация на соответствующие нормативные материалы.

2. Директивность. Управленческое решение предполагает единичность и обязательность выполнения.

3. Своевременность,

4. Адресность. Каждое решение должно иметь определенный адрес.

5. Конкретность сроков выполнения.

6. Необходимая полнота. Управленческое решение должно включать в себя указания на определенную цель, основные пути и средства ее достижения, порядок взаимодействия, контроль выполнения.

Как уже отмечалось, в психологическом плане процесс принятия решения представляет собой результат выбора одной из ряда возможных альтернатив. В ходе подготовки к принятию решения происходит сокращение числа выборов вплоть до последнего варианта, который и становится решением.

Процедура принятия решения в самом общем виде состоит из последовательности целесообразных действий для достижения поставленной цели на основе преобразования некоторой исходной и текущей информации.

При принятии решения выделяют следующие *стадии*:

1) обнаружение и осознание проблемы;

2) формулирование рабочей гипотезы;

3) апробация рабочей гипотезы, ее проверка;

4) принятие собственно управленческого решения;

5) организация исполнения решения.

Первые три стадии связаны с подготовкой решения. В этот период необходимо выполнить комплекс работ, представляющих собой проект решения. В этот комплекс входят:

— анализ директивной и другой информации по существу принимаемого решения;

— формирование представления о целях решения;

— рассмотрение возможных вариантов действий;

— разработка организационного плана решения, координация и согласование работ.

Подготовка решения может быть весьма продолжительной, и не только потому, что объем работ в этот период весьма велик, а, главным образом, из-за поиска необходимых компромиссов, учета раз-

личных интересов, создания системы действующих стимулов. Проект решения представляется к утверждению.

Этому утверждению может предшествовать и коллективная форма обсуждения. Она весьма полезна, так как позволяет устранить неточности и противоречия, уточнить позиции и интересы, четче сформулировать требования. В процессе коллективного обсуждения возможно мысленное моделирование предполагаемых исходов, позиций и уровня аргументации.

В психологических исследованиях отмечалось, что для принятия эффективного управленческого решения необходимо соблюдать ряд *условий*, а именно:

- лицо, принимающее решение, должно обладать всей необходимой информацией и уметь прогнозировать все возможные варианты последствий;

- лицо, принимающее решение, в случае необходимости должно предпочесть достижение компромисса (согласование целей заинтересованных сторон), нежели достижение максимального результата.

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности. Процесс принятия решений довольно точно отражает реальные проблемы, отношения и связи, сложившиеся в организации, а непрерывная последовательность решений характеризует безостановочность процесса управления. Более того, только изучение процесса разработки и реализации решений дает возможность оценить содержательную сторону управления, так как содержание управления раскрывается в содержании принимаемых решений. Поэтому так важно понять природу и сущность управленческих решений.

Понимание характера управленческих решений зависит от точки зрения на место и роль процесса принятия решений в системе менеджмента. С позиций системного анализа процесс управления является, по сути, процессом решения проблем организации, возникающих по мере ее функционирования и развития.

Цикл управления всегда начинается с постановки целей и выявления проблем, продолжается разработкой и принятием необходимого решения и заканчивается организацией и контролем его выполнения. Анализ полученного результата или, точнее, оценка степени достижения поставленной цели, служит источником выявления новых

проблем и принятия новых решений, возобновляющим таким образом управленческий цикл¹.

Это показывает, что всякое управление реализует вполне определенную последовательность трех основных этапов:

- устанавливает состояние управляемого объекта (идентификация проблемы);
- вырабатывает для данного состояния оптимальное воздействие (разработка и принятие решения);
- реализует его (реализация решения).

Иначе говоря, смысл управленческой деятельности состоит в обеспечении достижения организацией поставленных целей.

Содержание же управления заключается в выработке определенных мер в форме принятия и осуществления решений, направленных на реализацию этих целей. *Разработка, принятие и реализация решений являются, таким образом, концентрированным выражением самой сущности управления.*

Эффективность управленческой деятельности во многом обусловлена качеством принимаемых решений. Лучшим можно считать решение, в процессе выполнения которого будет минимальное число корректировок. В свою очередь, потребность в коррекции решений будет меньшей, если они тщательно подготовлены, если максимально большое число возможных ситуаций окажется прогнозируемыми и найдут отражение в подготовке вариантов решений. Все это требует соблюдения ряда определенных условий.

Рассмотрим условия, от соблюдения которых зависит качество управленческих решений².

1. Сбалансированность обязанностей и прав — необходимая предпосылка качества управленческих решений. Одной из распространенных ошибок в практике управления является несоответствие служебных обязанностей правам принятия решений у руководителей различного уровня. Возлагая ответственность за выполнение определенных обязанностей на руководителей нижестоящих ступеней, руководитель вышестоящего уровня должен предоставить им и необходимые полномочия в рамках данной ответственности. Формула в данном случае проста: ответственность равна полномочиям.

¹ Ременников В. Б. Разработка управленческого решения: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С. 10.

² Корчмарюк В. А., Филимонцев Н. М. Психология управления: учебник. С. 227–228.

2. Решение в системе управления должно приниматься, как правило, на том уровне, где возникла ситуация, проблема, и по возможности тем звеном управления, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу. Получив информацию, руководитель должен принять собственное решение и организовать его исполнение. Чем дальше от участка, которого касается данное решение, тем выше затраты на его принятие. Каждое звено управления должно заниматься своим делом, решать вопросы, входящие в его компетенцию.

3. Каждый руководитель, которому передается ответственность, должен четко знать, перед кем и за что он ответствен. Подобное требование всегда должно увязываться с четким определением линий подчинения. Единство (единоначалие) распорядительства — один из важнейших принципов научного управления. Необходимо, чтобы решение, распоряжение исполнителю исходило от непосредственного руководителя.

4. Непротиворечивость, строгая согласованность — еще одно важное требование к качеству управленческих решений. Оно должно исходить от непосредственного руководителя, должно быть точным, ясным, не допускающим разночтений и несогласованности с ранее принятыми решениями. Если новое решение не соответствует принятому ранее, то последнее следует отменить или оговорить процедуру его реализации в изменившихся условиях, дать указания, как согласовать новое решение с прежним. В противном случае исполнители будут по собственному усмотрению выполнять любое из противоречивых решений, произвольно толковать как старое, так и новое решение, уходить от исполнения указаний или выполнять их недобросовестно.

5. Решение будет обоснованным, если оно принято на основе достоверной информации и если для его реализации имеются реальные возможности. Если решение не обосновано и для его осуществления еще не созрели необходимые условия, то оно заведомо невыполнимо или его проведение в жизнь вызовет экономические или моральные потери. Ничто так не расхолаживает людей, как факты непродуманных решений, ведущих к тому, что впустую растрачиваются труд, созданные ценности.

6. Конкретность — еще одно важное требование к качеству решения независимо от того, относится ли оно к учреждениям в целом или к отдельным объектам и процессам в его рамках.

7. Управленческое решение должно быть полномочным, т. е. приниматься органом или лицом, имеющим право принять решение. Полномочия делают это решение обязательным.

8. Решение должно быть своевременным, приниматься с учетом требований времени и конкретных условий.

9. Управленческие решения должны быть гибкими, подвижными. Принимать их можно тогда, когда в них ощущается настоящая необходимость, а вместе с тем и отменять, если они не соответствуют обстановке; решения следует корректировать соответственно изменениям, происходящим в объекте и субъекте управления.

Чтобы принять оптимальное решение, руководитель должен учитывать некоторые весьма распространенные *ошибки*, которые часто допускаются в этой работе:

- решение обуславливается не достоверной информацией, а эмоциями, скрытыми желаниями;

- при выборе вариантов решения предпочтение отдается традиционному, стереотипному решению;

- не учитываются возможные факторы риска, представляющие угрозу успешному выполнению принятого решения;

- при принятии решения была допущена поспешность, не были учтены все необходимые для положительного результата факты, нарушен принцип системного подхода к анализу возникшей проблемы.

Важно избежать этих ошибок, поскольку именно управленческие решения являются исходным импульсом всей многообразной управленческой деятельности. Вместе с тем в управленческих решениях наиболее зримо проявляются личностные качества руководителя, его интеллектуальные и волевые способности. Именно от характера принимаемых решений зависит судьба отдельных сотрудников и организации в целом. Персонал организации составляет мнение о руководителе именно на основе принятых им решений, их организационных и социально-психологических последствий.

Таким образом, от степени обоснованности управленческих решений в значительной степени зависят результаты труда всего коллектива и его процветание.

9.2. Типология управленческих решений

Управленческие решения обладают общим свойством *полиморфизма*. Полиморфизм — это множественность различных классов, типов, видов и форм реализации процессов принятия управлен-

ческих решений. Лишь благодаря полиморфизму процессов выбора функция принятия решения вообще оказывается возможной. Дело в том, что любая из разновидностей процессов принятия решения адекватна не любым, а лишь определенным управленческим ситуациям. Следовательно, лишь комплекс — множество различных видов решений — может обеспечить реализацию функции принятия решения во всем многообразии реальных управленческих ситуаций.

А. В. Карпов справедливо отмечает, «что все существующие разновидности реализации функции принятия решения нельзя проклассифицировать лишь по какому-либо одному признаку. Это можно сделать только на базе ряда критериев. Они в совокупности и дадут достаточно полное представление об общей картине видов решений в деятельности руководителя»¹.

Ключевое значение для характеристики всей системы управленческих решений имеет понятие *организационного решения*. Это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Данное понятие, как можно видеть, носит собирательный характер и определяет собой всю совокупность нормативно предписываемых решений руководителя, непосредственно связанных с его должностным и формально-организационным статусом. Эти решения играют важнейшую роль в управленческой деятельности, но не исчерпывают всего их многообразия. Наряду с ними руководитель вынужден принимать огромное число и неформализованных (так называемых вненормативных решений). Они, хотя и косвенно, но очень значительно влияют на эффективность его деятельности, на социально-психологические характеристики возглавляемой им организации.

Организационные решения подразделяются на две основные категории (по Г. Саймону): *запрограммированные* и *незапрограммированные*. Запрограммированные решения имеют основные особенности:

- они принимаются в ситуациях, которые можно предвидеть заранее, в силу чего к ним можно было подготовиться (в той или иной мере);

- они, как правило, реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации, поэтому им присуща достаточная определенность условий и исходных посылок;

¹ Карпов А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. С. 17.

— для них характерен более или менее известный определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся, таким образом, лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов;

— сам процесс решения и, в первую очередь, фаза оценки альтернатив, развертывается по четким, часто формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмизированный характер;

— принимаемые решения характеризуются минимальным риском и относительной ясностью путей реализации решения.

Незапрограммированные решения имеют те же особенности, но с «обратным знаком». В практике управления гораздо чаще встречаются решения, частично являющиеся запрограммированными, а частично — незапрограммированными, то есть *комбинированные* решения. Вообще, два «чистых» типа — запрограммированные и незапрограммированные решения в настоящее время рассматриваются как полюса континуума, внутри которого располагается большинство реальных организационных решений.

Другая важная классификация нормативных решений предполагает разделение их видов в зависимости от того, при реализации какой функции управления они осуществляются. По этому признаку выделяются *целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, технологические решения*. Каждый из этих видов конкретизируется далее в многочисленных подвидах. Так, кадровые решения включают в себя огромный спектр подвидов принятия решения, связанных со всей совокупностью кадровых аспектов деятельности руководителя (начиная, скажем, с отбора кандидатов и заканчивая выбором членов организации, подлежащих сокращению). Понятно поэтому, что разделение видов принятия решения по признаку их соответствия с основными управленческими функциями — это фактически определение основных категорий процессов управленческого выбора.

По признаку исходной *неопределенности* ситуации управленческих решений процессы выбора подразделяются на *структурированные* и *неструктурированные*. Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее (априорно) известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтер-

нативы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, т. е. система последствий¹.

С этой классификацией связано разделение управленческих решений на *детерминистские* и *вероятностные*. Первые имеют место, как правило, в структурированных ситуациях. Они характеризуются как использованием в их подготовке нормативных процедур, так и направленностью на максимальное устранение элементов риска из их процесса. Вторые, наоборот, характеризуются использованием «мягких», ненормативных, процедур выработки, а часто — интуитивных средств и вполне допускают риск как необходимый параметр итогового решения.

Другая классификация базируется на психологическом критерии и включает три типа решений: *интуитивные* решения; решения, основанные на *суждениях*; *рациональные* решения². Интуитивные решения отличаются тем, что в них вообще не представлены те этапы, которые были рассмотрены выше, в частности этап осознанной оценки — «взвешивание» альтернатив. В целом очень трудно дать содержательную характеристику этому типу решений: он столь же трудно поддается научному анализу, сколь и типичен для практики управления. Решение, основанное на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. Субъект выбирает ту альтернативу, которая принесла ему успех в прошлом. Эти решения обозначаются иногда как репродуктивный тип решений. В отличие от них, рациональные решения не имеют непосредственной опоры на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые были рассмотрены при характеристике основных этапов процесса управленческого решения.

Различия форм решения по параметру «интуитивности — рациональности» отчетливо проявляются и в следующей классификации видов принятия решения — по признаку их инновационности. Согласно этому основанию, дифференцируются *рутинные*, *селективные*, *адаптационные* и *инновационные* решения. Рутинные решения сводятся лишь к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом. Селективные решения предполагают выбор одного из ряда известных способов. Адаптивные решения требуют из-

¹ Плаус С. Психология оценки и принятия решений / пер. с англ. М.: Филинь, 1998. — 368 с.

² Нельке М. Учимся принимать решения / пер. с нем. Д. В. Ковалевой. М.: Омега-Л, 2006. — 127 с.

менения известных способов с учетом особенностей ситуации. Инновационные решения имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным способом и требуется создание принципиально нового способа ее решения.

По признаку содержания также *выделяются запрещающие, разрешающие и конструктивные* решения. Суть первых двух ясна по определению — они либо «накладывают вето», либо дают «добро» на предложения снизу. Конструктивные же решения — это решения, в которых руководитель не столько санкционирует или запрещает предложенный ему другими вариант, сколько разрабатывает и предлагает его сам¹.

В связи с усложнением современных организационных систем, возрастанием трудностей управления ими, в последнее время очень большое распространение приобрел институт различного рода экспертов, советников, консультантов, аналитиков. Они оказывают помощь руководству и в управлении в целом, и в реализации функции принятия решения в частности. В связи с этим различают категорию *экспертно-консультативных* решений, которая, в свою очередь, также включает ряд разновидностей.

Наиболее обобщающей типологией форм управленческих решений является их разделение на две основные категории: *индивидуальные* и *коллегиальные*. Управленческие решения могут приниматься как результат индивидуального труда руководителя. Они при этом реализуются как бы автономно от группы (организации), хотя и при сохранении ее влияния на решения. Однако управленческие решения очень часто принимаются в совместной, коллегиальной, форме. Характерно, что во многих случаях коллегиальная форма принятия решений предписывается нормативно: даже если руководитель хочет принять эти решения лично, он не вправе этого сделать.

Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая *стратегия* используется в коллегиальных управленческих решениях. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений:

- *мажоритарная* (стратегия простого большинства);
- стратегия *консенсуса*;

¹ Карпов А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. С. 20.

— стратегия *«навязанного выбора»*, когда руководитель хотя и корректирует свое мнение с учетом коллегиальных факторов, но все же право на окончательное решение оставляет за собой; эта стратегия описывается известной формулой: «Я вас всех выслушал, а теперь вы послушайте, что мы будем в действительности делать».

Все рассмотренные классификации частично перекрываются и в итоге взаимодополняют друг друга. Например, инновационные решения могут одновременно быть и индивидуальными, и совместными. Рациональные решения могут быть и запрограммированными, и незапрограммированными и т. д.

Ко всем рассмотренным типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Эти требования задают нормативно-рационалистический идеал и рассматриваются в качестве «признаков хорошего решения». Полный их набор достаточно обширен, к тому же они существенно варьируются в зависимости от уровня руководства, характера проблемной ситуации, сферы деятельности и пр., поэтому ниже приводятся лишь основные, наиболее универсальные требования.

Эффективность решения. Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных; только при соблюдении этого эффективность управленческой деятельности может быть максимизирована.

Обоснованность решения. Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее преодоления, но и быть понятной для исполнителей. Для этого принимаемое решение должно пройти процедуру организационного обоснования.

Своевременность решения. Нет «абсолютно правильных» решений — все они обретают это свойство лишь в соотношении с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично и достаточно быстро сменяют друг друга. Поэтому хорошее само по себе может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия — либо запаздывания, либо неоправданного «забегания вперед».

Реализуемость (выполнимость) решения является важнейшим требованием к управленческим решениям (в ряде случаев более важным, чем эффективность). Любое, даже самое хорошее, обоснованное, своевременное и вообще обладающее всеми мыслимыми

достоинствами, решение будет бесполезным без свойства реализуемости. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческое решение фактически всегда выступает как продукт компромисса между абстрактно лучшим и реально выполнимым вариантами.

Конкретность и регламентированность решения. Хорошее решение дает не только общее — принципиальное — разрешение проблемной ситуации, но и включает план — конкретные способы его реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение по отдельным подразделениям и сотрудникам. Это является одновременно и предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля за результатами решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным.

Сочетание жесткости и гибкости. Существует правило, согласно которому, если решение принято, оно должно выполняться. Поэтому руководитель как никто другой должен проявлять жесткость, твердость в ходе реализации решения. Однако грань между твердостью как позитивным качеством и консерватизмом очень тонка и подвижна. Как показывает практика, подавляющее большинство управленческих решений отнюдь не являются необратимыми в плане возможного исправления тех последствий, которые возникают в случае их ошибочности. В силу этого важнейшим становится умение руководителя вовремя распознать и — что для него еще труднее — признать ошибочность принятого решения, проявить гибкость в плане его необходимых корректив (или вообще — отказаться от него). Кроме того, уже в процессе принятия решения опытные руководители, как правило, продумывают «запасные варианты» (подстраховки). Это — один из способов сочетания жесткости и гибкости решений.

Соблюдение в решении принципа «ограничивающего фактора». Это те стратегические, ключевые факторы, которые в наибольшей степени препятствуют достижению желаемой цели. Анализ, необходимый для принятия решения, на самом деле представляет собой поиск «стратегических факторов».

Поэтому данный принцип формулируется следующим образом: когда делается выбор из нескольких альтернатив, то чем лучше индивид в состоянии осознать и преодолеть факторы, являющиеся ограничивающими или решающими, тем более точно и успешно он выберет наиболее благоприятную альтернативу.

Заключительным аспектом нормативного анализа функции принятия решения является вопрос об основных методах, которыми она может реализовываться. Точно так же, как процесс принятия решения — это «центральный пункт» теории управления, так и методы принятия решения — это наиболее развитый формализованный ее раздел. Он оформился в настоящее время в специальное направление, базирующееся на математическом аппарате, системном анализе, теории операций и других нормативных дисциплинах. Специальный анализ содержания этих методов выходит далеко за пределы данного пособия, поскольку все они носят нормативный, а не психологический характер.

Это, прежде всего, такие методы и направления, как теория игр, теория статистических решений, теория динамических решений, теория операций, линейное программирование, моделирование (имитационное, натурное, экономическое, каузальное).

Таким образом, типология управленческих решений необходима для определения подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность.

9.3. Индивидуальные стили принятия управленческих решений

Под стилем принятия управленческих решений понимаются индивидуальные методы принятия решения, состоящие из нескольких компонентов:

- подхода к получению новой информации;
- характеристики мышления;
- предпочтения определенной величины риска;
- когнитивной сложности мышления, т. е. способности к анализу и синтезу;
- анализа информационных процессов;
- способности противостоять двойственности.

На стиль принятия решений оказывают влияние и подходы к информации, которые можно подразделить на:

- а) склонность воспринимать лишь ту информацию, которая совпадает с собственной точкой зрения;
- б) склонность принимать во внимание и противоречащую собственной точке зрения информацию;
- в) склонность получать любую информацию, но в сжатой до предела схематической форме.

Не стоит полагаться на информацию, приходящую из единственного источника. К характеристикам мышления можно отнести гибкость, продуктивность, скорость, аналитичность.

Стиль принятия решения может быть:

- гибким со склонностью к риску;
- гибким со склонностью к осторожности;
- жестким со склонностью к риску;
- жестким со склонностью к осторожности.

У всех людей есть свои стереотипы мышления и восприятия. Руководителю полезно осознать, какие стереотипы влияют на принятие им решений.

На основе многолетних исследований П. М. Касьяник выделил четыре основных способа принятия решений¹:

1) экспериментирование — соответствует ориентации на получение информации, необходимой для решения проблем опытным путем с непосредственным личным включением;

2) генерирование — соответствует ориентации на безоценочное генерирование идеи при решении проблем;

3) размышление — соответствует ориентации на получение информации, необходимой для решения проблем с помощью размышления, отвлеченного абстрагирования и теоретических рассуждений;

4) оценка — соответствует ориентации на оценочное суждение при решении проблем (оценивание идей).

В зависимости от комбинации этих способов у отдельных людей, различают *четыре типа руководителей, каждый со своим стилем управления*².

Реализатор стремится использовать прямой эксперимент и оценочные суждения при решении проблем. Его сила в том, что он предпочитает все делать, планируя и осуществляя одни эксперименты и вовлекаясь одновременно во все новое. Он предпочитает практические пробы ментальному анализу. Реализаторы проявляют свои способности в ситуациях, когда надо приспособиться к конкретным условиям и сделать так, чтобы все «так или иначе заработало». Такой человек не нуждается в полном понимании того, с чем работает, поэтому он более склонен к риску, нежели представители остальных трех стилей. В ситуациях, когда теория не соответствует фактам, они, скорее всего, обвинят теорию. Реализаторы полны энтузиазма, легко общаются с людьми, но иногда выглядят нетерпеливыми, например, когда пытаются во что бы то ни стало воплотить свои планы и идеи в реальность. Они будут пробовать и пробовать различные подходы,

¹ Психология управления: конспект лекций / сост. П. М. Касьяник. М.: АСТ; СПб.: Сова, 2005. — 126 с.

² Там же.

пока не найдут достаточно приемлемого для тех, кого уважают. Этот стиль предполагает заинтересованность в нахождении удовлетворительных решений и осуществлении планов.

Генератор стремится использовать при решении проблем прямой эксперимент и генерирование идей. Его сила в том, что, собирая информацию, расспрашивая, воображая возможные варианты и «чувствуя» любые новые проблемы и возможности, он «сдвигает ситуацию с мертвой точки». Генератор любит рассматривать конкретные ситуации под разными углами зрения.

Такой человек лучше действует в ситуациях, которые требуют многовариантности и разнообразия решений, нежели оценки, отбора одного или немногих решений. Генераторов, как правило, интересуют человеческие проблемы, они видят взаимосвязи в любом явлении, могут заметить хорошие и плохие стороны почти в любом факте, идее или вопросе. Они не любят, когда их «сорганизовывают» или когда поручают решать проблему полностью. Они предпочитают, чтобы деталями занимался кто-нибудь другой. Во всем, с чем они сталкиваются, они видят потенциальное решение даже еще не обнаруженных проблем. Генераторы любят «витать в облаках», их трудно «заземлить». Каждое решение, которое они предлагают, предполагает появление нескольких новых проблем. Для менеджера этого стиля характерна заинтересованность в поиске проблем и сборе фактов.

У оптимизатора преобладает установка на абстрактное мышление и оценку. Такой человек силен в воплощении абстрактных идей в практические решения и планы. Он постоянно и тщательно проводит «ментальное тестирование» идей. Представители этого стиля незаменимы в ситуациях, требующих нахождения единственного верного ответа или оптимального решения на структурированный, хорошо определенный вопрос или проблему. Благодаря дедуктивному мышлению, он может концентрироваться на специфических проблемах; способен переработать огромное количество информации и точно сказать, «что не так» в данной ситуации. Оптимизаторы обычно относительно незмоциональны и скрупулезны, предпочитают иметь дело с явлениями, а не с людьми. Они, как правило, совершенно уверены в своей способности давать надежные, логически обоснованные оценки и выбирать наилучший вариант решения или находить верное решение проблемы. Поэтому они обычно проявляют нетерпение в неопределенных ситуациях и не любят долгих «мечтаний» по поводу других идей, точек зрения и исследований взаимосвязей между проблемами. Они убеждены, что «знают, в чем проблема». Этот стиль

предполагает интерес к оцениванию идей, выбору характера действия и его планированию.

У концептуализатора преобладают установки на абстрактное мышление и генерирование идей. Больше всего его интересует согласование идей. У него быстро формируются догадки, он легко схватывает и рождает ассоциации, определяет проблемы, встраивает в новые идеи теоретические модели и концепции, оценивает возможности и преимущества. Его трудно превзойти в индуктивном мышлении, в способности объединить внешне не связанные результаты наблюдений в рамках интегрального объяснения. Его более всего заботит понимание. Ему нужно, чтобы теория была логически обоснована и точна.

В практике управления эти психологические типы редко представлены в чистом виде. Они могут в разной степени совмещаться, соответственно могут совмещаться и способы принятия управленческих решений. Наиболее эффективные решения принимаются, когда в команде присутствуют люди с разными типами принятия решений, а эти типы у них наиболее выражены.

9.4. Методы повышения эффективности управленческих решений

В последнее время все чаще говорят об эффективных методах принятия продуктивных (инновационных, инициативных) управленческих решений. Эти решения в большей степени зависят от психологических особенностей субъекта, принимающего решения и сродни творческому мышлению. Это мышление работает в условиях проблемных ситуаций.

Требования к креативности руководителя предъявляются в органах государственной власти, несмотря на то, что их деятельность жестко регламентирована. Однако, поскольку законодательство несовершенно и положения законодательных актов порой противоречат друг другу, это нередко приводит к конфликтности мыслительного поиска принятия эффективного управленческого решения. Да и вообще не на всякую рабочую ситуацию можно прописать положение, инструкцию и т. д. В частности, комплекс различных условий (экономических, правовых, социальных и пр.) может приводить к затруднению выбора решения: например, с одной стороны, экономически нам не выгодно принимать такое решение, но, исходя из социальных условий ситуации, мы не можем не принять такое решение.

Творчество в управлении не всегда высоко ценилось, но сейчас это качество признается как важное, и, вероятно, его значение будет расти.

Все виды творческой работы требуют выработки идей.

Идея — это «прыжок в неизвестность», и невозможно точно предсказать, когда она возникает, если не принять специальных мер, не организовать деятельность особым образом. Есть разные методы выработки идей. Методами решения проблем и принятия решений являются¹:

1) индивидуальное решение на основе имеющейся в распоряжении руководителя информации;

2) поиск информации осуществляется сотрудниками без объяснения им проблемы;

3) индивидуальная консультация: проблема объясняется отдельным сотрудникам, которые затем должны лично высказать свою точку зрения и дать свои предложения; решение руководителем принимается самостоятельно;

4) консультация группы: руководитель ставит проблему перед группой сотрудников, идет групповое ее обсуждение, а решение затем принимает сам руководитель;

5) групповое решение: руководитель, объяснив проблему группе сотрудников, находит и принимает решение вместе с ними.

Выбор метода решения зависит от специфичности проблемы и от цели, которую хотят достичь.

Для группового принятия решений может использоваться так называемый «мозговой штурм». Основное условие «мозгового штурма» — создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Создается атмосфера состязательности, эмоционально положительно окрашенная и стимулирующая творчество.

Метод «мозгового штурма» предполагает разделение всех участников процедуры на две группы: генерации идей и группу оценки.

Первая группа «выдает» идеи, вторая — отбирает ценное и нужное. В группу генерации идей подбираются разные по образованию, специальности, возрасту, опыту работы, но примерно одинаковые по рангу специалисты. Им предлагается высказывать первые пришедшие в голову решения. Группой руководит модератор, играющий роль дирижера, не допускающего взаимной критики, насмешек и т. п. Идеи поступают в группу оценки, в которой должны быть более опытные специалисты.

Группа оценки отбирает самые интересные и перспективные предложения и на их основе формулирует новую задачу, которая опять предлагается группе генерации идей. Такой цикл повторяется

¹ Войтик И. М. Психология принятия управленческих решений. С. 130–131.

до тех пор, пока не будут получены результаты, которые затем целесообразно проверить практически.

«Мозговой штурм» известен многим руководителям, но не все знакомы с ним на практике. Он основан на том принципе, что идеи лучше всего вырабатываются, если их оценка откладывается на потом. Это отличает «мозговой штурм» от обычной практики немедленной реакции на предложения. Под общим понятием «мозгового штурма» подразумевается совокупность методов активизации поиска идей. Они очень интересны, продуктивны, их следует обязательно применять при выработке творческих управленческих решений. Опишем их с психологическими рекомендациями по применению.

Метод «мозговой атаки» предложил еще в 40-х гг. американский психолог А. Осборн. В настоящее время этот метод пользуется большой известностью и популярностью. Новым идеям, по мнению А. Осборна, необходим «прорыв из сверхсознания в сознание», поэтому и надо устранить те барьеры, которые этому мешают. В частности, при генерировании идей обстановка должна быть непринужденной, люди должны быть раскованными, никакой критики и тем более самокритики (критические замечания порой воспринимаются с обидой, в результате чего человек как бы закрывается) не допускается. Не должна проявляться и иерархия отношений, все при «мозговом штурме» равны, мнение каждого считается ценным и не обсуждается.

Итак, приведем *рекомендации по применению метода*.

1. Выбирайте краткое изложение проблемы.
2. Краткое изложение проблемы записывайте, лучше на пустом бланке (на доске, экране).
3. Определите время, когда будет прекращена работа.
4. Во время «мозгового штурма» любые идеи, какими бы странными и вроде бы неподходящими они ни казались, записывайте, но не оценивайте.
5. После окончания данного этапа работы все идеи приведите в логический порядок и каждую обсудите.

Метод «синектического штурма», по существу, является частным случаем «мозгового штурма». Он разработан американским ученым У. Гордоном. При «синектическом штурме» допустимы элементы критики, а главное — предусмотрено выполнение четырех обязательных приемов, основанных:

- 1) на прямой аналогии (а как решаются задачи (проблемы), похожие на данную?);

2) личной аналогии, или эмпатии (попробуйте войти в образ данного субъекта и по рассуждайте с его точки зрения);

3) символической аналогии (дайте в двух словах, в одной фразе образное определение сути задачи, проблемы);

4) фантастической аналогии (представьте, как бы проблеме стал решать... (далее приводится имя исторического деятеля или литературного персонажа)).

Эти обязательные четыре приема и стимулируют возникновение цепи ассоциаций, которые в большинстве случаев приводят к оригинальному творческому решению.

Перечислим некоторые *правила* проведения «синектического штурма».

Во-первых, не стоит его применять сразу, без предварительной обработки материала, проблемы. Будет лучше, если сначала применить метод «мозговой атаки», а потом, после обработки данных и по прошествии некоторого времени, обратиться к методу «синектического штурма», используя полученные ранее результаты.

Во-вторых, наиболее эффективными являются приемы символической и фантастической аналогии, особенно когда в «мозговой атаке» участвуют представители творческих профессий и лица с так называемым художественным типом мышления. Они быстро перевоплощаются в заданные образы и выдают яркие решения, хотя часто и не бесспорные, порой неприемлемые, но всегда интересные и необычные. Кроме того, в силу творческой индивидуальности участников между ними возникает своеобразное соревнование, которое еще больше стимулирует творческий поиск.

В-третьих, обстановка должна быть максимально свободной. Ни в коем случае нельзя прерывать процесс генерирования идей — телефон должен быть выключен, двери закрыты и т. д.

В-четвертых, «мозговые атаки» должны проводиться под руководством специалиста, желательно психолога.

Метод фокальных объектов состоит в том, что признаки случайно выбранных объектов переносятся на рассматриваемый, находящийся в фокусе внимания объект (отсюда и название — фокальный). В результате получаются необычные сочетания, новые качества. Возникает также цепь ассоциаций, необходимых для творческих решений. В частности, называются проблема (объект) и любой пришедший на ум предмет (явление), а потом свойства предмета как бы примеряются с точки зрения пригодности для данного объекта.

Метод морфологического анализа состоит в следующем: в процессе обсуждения выделяют главные характеристики проблемы, как бы рисуют в уме оси, а затем на каждую из них мысленно нанизывают всевозможные варианты, элементы. При этом в поле зрения могут попасть самые неожиданные варианты, которые в иных условиях едва ли пришли бы в голову.

Применять данный метод следует с использованием графических построений. Надо нарисовать эти оси, лучше три, четыре, нанести на них элементы с названием качеств. Эти оси можно вращать, менять местами элементы, можно делать все что угодно, лишь бы возникли идеи. И они обязательно возникнут.

Метод контрольных вопросов. В активизации поиска оригинальных идей может помочь и система наводящих вопросов, которые следует задавать при обсуждении какого-нибудь варианта.

Этот очень простой и хороший метод можно применять в том случае, когда какие-то решения уже найдены, но они не совсем устраивают. Иными словами, его применяют, когда испробовали перечисленные выше методы.

Существуют и другие методы активизации поиска идей, в частности программно-ролевой метод, при котором идеи и решения возникают в условиях взаимодействия членов творческой группы, имеющих свои специфические роли или функции.

Обычно рекомендуют следующие роли: «генератор идей», «эрудит», «консультант по специальным вопросам» и, конечно же, «организатор совместной деятельности», который должен управлять этой работой. Разумеется, в данной группе должны быть взаимопонимание и благоприятный социально-психологический климат.

Метод деловых игр. Комплексным методом, который может быть использован для отражения всех стадий подготовки управленческих решений, является метод «деловых игр».

Отражение некоторой реальной трудовой должности в деловой игре называется игровой ролью. Для управленческих деловых игр описание ролей принимает форму должностных инструкций. Совокупность игровых ролей образует формальную структуру игровой организации. Во время игры, при имитации функционирования структур управления, возникают различные ситуации, которые требуют коллективного обсуждения. В частности, обсуждение можно провести по поводу результатов игры, а также по поводу отношений между игроками, между игроками и другими участниками игры (организаторами, экспертами, техническим персоналом) и т. д.

Сама игровая деятельность служит как бы поводом для таких обсуждений, по результатам которых и принимаются решения.

Данный метод, безусловно, «работающий», однако его эффективность во многом зависит от того, насколько личностные и психологические качества членов группы совпадают с их ролевыми функциями, а это уже некоторые рамки. Для творческой личности они не всегда приемлемы. Поэтому, на наш взгляд, методы «мозговых атак» при генерировании творческих решений предпочтительнее.

Заключая обзор групповых методов принятия управленческих решений, можно подтвердить положение, что наиболее целесообразным их использование оказывается при необходимости нахождения каких-то новых решений, т. е. при решении в условиях неопределенности задач открытого типа.

Таким образом, у всех приведенных методов имеется одно общее свойство — целенаправленная стимуляция ассоциативных образов и воображения.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение управленческого решения. Покажите его роль в структуре управленческой деятельности.
2. В чем заключаются основные психологические особенности функции принятия решения в управленческой деятельности?
3. Что может служить основанием для типологии управленческих решений?
4. Дайте характеристику основных типов процессов принятия управленческих решений.
5. Дайте сравнительный анализ четырех типов руководителей в зависимости от способа принятия решений.
6. Что можно отнести к методам решения проблем и принятия решений?
7. В чем заключается преимущество метода «мозгового штурма» перед методом деловых игр?

ТЕМА 10

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ

10.1. Определение понятия карьеры.

10.2. Разновидности карьер.

10.3. Этапы и развитие профессиональной карьеры.

10.1. Определение понятия карьеры

Фактором успешности жизни, по мнению большинства наших современников, является достижение человеком высокого положения в обществе, которое связано не только с материальными возможностями и властными полномочиями, но является, прежде всего, результатом плодотворной и целенаправленной профессиональной карьеры¹.

Однако в современных условиях, когда социализация индивида, обретение им желаемого социального статуса, зависят от его интеграции в профессиональную деятельность, процесс формирования профессиональной карьеры становится противоречивым и сложным. Современное общество характеризуется высоким уровнем дифференцированности, различия в социально-экономическом положении, образовании, доходах. Трудности построения профессиональной карьеры заключаются еще и в том, что система ценностных ориентаций и норм, образующих профессиональную этику, находится в процессе трансформации. В обществе нет общепризнанной ценности труда, работы, достижений в профессиональной деятельности.

Семантическое поле карьеры, в определении респондентов, раскрывается обычно в таких понятиях, как «профессиональный рост», «повышение в должности, «повышение зарплаты, статуса», «саморазвитие», «самоутверждение», «самореализация», «успех» (как уважение и признание окружающих), «статус» и «деньги» (как зримое подтверждение успешной карьеры).

Понятие «карьера» одновременно имеет бытовой смысл и научное значение в психологии кадрового менеджмента. Во французском языке «*carrière*» имеет значения: поприще; профессия; каменоломня. В испанском «*carrera*» означает: беговая дорожка; движение звезд; путь следования; гонки; поприще; профессия и т. д. Контекст « карье-

¹ Коноваленко В. А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. М.: Юрайт, 2015. С. 264–265; Резник С. Д., Игошина И. А. Карьерный менеджмент: учебное пособие / под ред. С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 8–9.

ры» в русском языке различен — жизненный путь, достижение, цели, лестница, продвижение по службе, служебный рост.

С. И. Ожегов дает толкование термина «карьера» в двух значениях: 1) род занятий, профессия; 2) путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также достижение такого положения¹.

В Большом иллюстрированном словаре иностранных слов эти толкования меняются местами: первым становится продвижение в какой-либо сфере деятельности; достижение известности, славы, выгоды, а вторым — род занятий, деятельности².

Е. И. Рогов определяет карьеру как индивидуальный путь человека в определенных видах профессиональной деятельности, потенциально связанный с прохождением последовательности должностей, с образом жизни, реализующий призвание человека, предполагающий обогащение опытом и развитие субъекта и ведущий к достижениям и социальному признанию³.

В общем значении термин «карьера» определяется с трех основных сторон:

1) отождествляется с квалификацией, профессией, родом занятий, деятельностью;

2) обозначает достижения, успех, славу, положение в обществе, материальную выгоду;

3) в семантику этого термина входят компоненты движения и пути.

Таким образом, карьера обозначает широкий спектр явлений, связанных с общественной и профессиональной жизнью человека.

Определяя семантическое поле понятия «карьера», Я. А. Чернышев включает в него следующие составляющие⁴:

— указание на карьеру как на путь подразумевает цели, личностную и субъективную значимость пути и его функциональную нагрузку;

— среди родственных «карьере» по значению понятий выделяют род деятельности, профессию, специальность, работу, квалификацию, дело, занятие, службу, поприще, деятельность, должность, место (позицию), обязанность, труд; в этой связи рассматривают и уровень «глубины» специализации;

¹Ожегов С. И. Словарь русского языка. М.: Мир и Образование, 2011. 1375 с.

² Большой иллюстрированный словарь иностранных слов. М.: Восток-Запад, 2009.

³ Организационная психология: учебник для бакалавров. С. 296.

⁴ Чернышев Я. А. Понятие «профессиональная карьера»: сущностно-содержательная характеристика // Мир психологии. 2007. № 4. С. 257–267.

— успешность, связываемая с возможностью заниматься любимым делом, обеспечивать собственные потребности и потребности своих близких, степенью причастности к решению производственных вопросов организации;

— профессиональное становление и должностное продвижение;

— внутренняя оценка соотношения «преимущества — издержки» и «затраты — компенсация»;

— перспективы развития в организации.

Человек выступает субъектом активности в течение длительного времени, и одной из форм активности является его профессиональная деятельность. Понятие «карьера» сформировалось в контексте изучения организации и организационного поведения. Профессиональная карьера обычно определяется как развивающийся с течением времени трудовой опыт человека.

Подходы к исследованию карьеры зависят от целей. Существует несколько теоретических подходов к проблематике карьеры: согласовывающие подходы, феноменологические подходы и подходы с позиций развития и принятия решений, субъектно-деятельностный подход¹.

Согласовывающие подходы — это теории и методы, опирающиеся на дифференциальную психологию и ситуационные теории; к последним относятся структурный подход, контекстуальный подход и подход с позиций социализации.

Ситуационные теории — когда учитывается социоэкономический статус родителей, иногда служащий важной детерминантой будущего взрослого профессионального статуса ребенка, хотя своей учебной молодые люди сами закладывают фундамент для обретения собственного независимого социоэкономического статуса и самостоятельного продвижения вверх по карьерной лестнице.

Феноменологические подходы базируются на теории Я-концепции, которая концентрируется на индивидууме как субъекте принятия решения, признавая, что представления о себе — это не концепции себя в вакууме, но себя в ситуации. Этот подход отвечал духу времени 1950–1960-х гг.

Подходы с позиций развития обуславливаются тем, что рост — это стадия детства, в ходе которой формируются Я-концепции, однако в представлениях о профессиях преобладают идентификации с ключевыми фигурами, фантазиями.

¹ Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. С. 248–249.

Подходы с позиций принятия решений возникли в эпоху 1970-х гг., основаны на понятии стиля решений, каждый из которых может использоваться в определенный момент времени данным человеком, если даже ему в большей степени присущи контекстно или содержательно ориентированные стили.

Отечественный *субъектно-деятельностный подход* позволяет рассматривать во взаимосвязи карьерные ориентации, являющиеся актом сознания, карьерные планы, действия, направленные на реализацию карьерных ориентаций.

Для проведения карьерного консультирования важно понимать значение факторов, влияющих на построение карьеры. Для эффективного построения карьеры необходим осознанный адекватный выбор направления профессионального развития. Для этого учитывается прогнозируемый будущий спрос на профессию; личные способности и склонности, возможные пути карьеры (административной, творческой, политической и пр.), условия получения образования (стоимость и т. п.).

При выборе профессии должны учитываться следующие обстоятельства: сложность или простота выполняемых рабочих функций, распространенность профессии, востребованность работы и профессиональной деятельности, диапазон возможных должностей; возможности выбора места жительства. Отдельное значение в выборе современной карьеры имеет уровень оплаты труда в различных профессиональных сферах, которые зависят от разных факторов (значимость для общества, близость к бюджету, специфическое положение работников, дефицит специалистов и пр.).

Управление карьерой реализуется через карьерную политику организации и регламенты управления карьерой (инструментально — положение о карьере).

Карьера в организации понимается как результат осознанной позиции и поведения человека в области профессиональной деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Карьеру, траекторию своего движения, человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное, со своими собственными целями, желаниями и установками.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими

областями человеческого опыта, связанное скорее с расширением инструментария и областей деятельности).

Проанализировав встречающиеся в психологической литературе определения профессиональной карьеры, их можно свести к следующим *группам*:

1. Карьера как виды профессиональной деятельности на отдельных этапах трудового пути человека.

2. Карьера как последовательность должностей, профессий, мест и позиций в течение трудовой жизни человека.

3. Карьера как виды деятельности, слитые с образом жизни и включающие разные сферы жизни.

4. Карьера как профессия-призвание, деятельность, наилучшим образом исполняемая и согласующаяся с «жизненной задачей» человека.

5. Карьера как профессиональный опыт данного человека, который не может быть сведен только к профессии или профессиональной роли.

6. Карьера как профессиональный путь человека, движение, в процессе которого развивается он сам. Для понимания карьеры как профессионального жизненного пути характерно изучение развития, становления ее субъекта.

7. Карьера как достижения, материальный достаток и социальное признание, куда входят показатели материального достатка, успеха, уважения, статуса.

Профессиональная карьера предполагает специализацию в профессиональной неуправленческой деятельности, поэтому достижение профессиональной карьеры понимается как становление специалиста высокого уровня. Данный вид деловой карьеры характеризуется, в первую очередь, расширением набора специальных знаний и умений, ростом профессионализма, профессионального мастерства, достижения высот искусства в избранной профессии. Учитывая современные тенденции, основная проблема профессиональной карьеры — это противоречие между необходимостью сотрудника по мере роста профессионализма все более углублять и, соответственно, сужать область своих специальных знаний и вероятностью потерять востребованность профессиональных знаний и профессиональных навыков в связи с изменением ситуации на рынке труда.

10.2. Разновидности карьер

Профессиональная карьера характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу (службу), профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный сотрудник может пройти последовательно в разных организациях. Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных *направлениях*:

— вертикальное — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в данном случае продвижение наиболее зримо; под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

— горизонтальное — имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

— центростремительное — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников; под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации, например, приглашение сотрудника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

В менеджменте различают внутриорганизационную и межорганизационную карьеры, профессиональную специализированную и профессиональную неспециализированную, вертикальную, горизонтальную, центростремительную и скрытую. Различают также карьеру профессиональную и корпоративную на основании их соотношения как части и целого. Профессиональная карьера сотрудника от-

носится к контексту всей его трудовой биографии. Движение сотрудника в организации называется корпоративной карьерой.

Корпоративная карьера и профессиональная карьера пересекаются: корпоративная карьера часто бывает частью профессиональной.

В работах С. Т. Джанерьян обобщены критерии, использовавшиеся для психологических *типологий карьер*¹:

- 1) род занятий, профессия;
- 2) последовательность (наличие или чередование профессиональных проб и стабильных периодов работы) профессий, рабочих мест, позиций;
- 3) особенности образа жизни и культура среднего класса;
- 4) различные способы идентификации личности с профессией;
- 5) соответствие полученного образования и актуальной предметной области профессионального труда наряду с полной или частичной занятостью сотрудника;
- 6) способы построения карьеры в целом и на отдельных этапах профессионального пути;
- 7) «сложившиеся» и «несложившиеся» карьеры;
- 8) индивидуальная специфичность концепции карьеры;
- 9) личностные особенности субъектов карьер;
- 10) время осуществления карьеры;
- 11) научно-психологические содержательные схемы описания карьер;
- 12) обобщенные и многомерные критерии карьер;
- 13) тендерные особенности построения карьер.

Выбранные для типологий критерии отражают представления исследователей о феномене карьеры.

По временным характеристикам карьера бывает ранняя и поздняя, короткая и длинная.

По скорости продвижения — стремительная и постепенная.

По охвату видов деятельности — генерализованная и концентрированная.

По преимущественной направленности — ориентированная на достижения в узком смысле и на развитие личности.

По характеру динамики результатов — прогрессирующая и зигзагообразная.

По способам достижения целей — авантюрная и честная.

¹ Джанерьян С. Т. Структура типов профессиональных Я-концепций // Российский психологический журнал. 2005. Т. 2. № 3. С. 78–92.

По «цене» (энергетическим затратам) — с оптимальными затратами, с неоправданно высокими затратами, с низкими затратами.

По выраженности социального признания — успешная и неуспешная.

По количеству ситуативных кризисов — конфликтная и относительно спокойная.

По характеристикам содержательных схем описания — аналитическая, синтетическая структурная модели.

Д. Сьюпером предложена типология карьеры, основаниями которой являются стабильность и непрерывность. Данный подход интересен и тем, что в нем различаются типы женской и мужской карьеры, т. е. реализован гендерный подход¹. С точки зрения Д. Сьюпера, мужская карьера бывает следующих типов:

1) стабильная (человек после обучения сразу же вступает в профессию и впоследствии следует этому выбору);

2) обычная (после периода обучения следует серия профессиональных проб, которая заканчивается стабильной службой);

3) нестабильная (чередование профессиональных проб и периодов стабильной работы);

4) карьера с множеством проб (частая смена работы без какой-либо стабильной или главенствующей работы).

Типы женской карьеры:

1) стабильная карьера домохозяйки;

2) конвенциональная (обычная) — замужество после краткого периода работы вне дома, далее — карьера домохозяйки;

3) стабильная профессиональная карьера — работа как дело жизни, выраженные профессиональные стремления и интересы;

4) модель двойного пути — работа вне дома плюс ведение домашнего хозяйства;

5) прерванная — работа до замужества, перерыв на рождение и воспитание детей, затем возвращение к профессиональному труду;

6) нестабильная — чередование множества периодов работы и ведения домашнего хозяйства;

7) модель множественных проб — смена профессий без стабилизации в одной.

¹ Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Питер, 2004. С. 410.

Типология, предложенная П. Синисало, основана на полноте занятости, частоте и длительности доминирующих видов осуществляемой деятельности:

- 1) стабильная карьера (полная занятость в профессии, соответствующей профессиональному обучению);
- 2) нестабильная карьера (смена рода занятий, частичная занятость или работа не по специальности);
- 3) прекращенная или прекращающаяся (у тех, кто часто оставался без работы);
- 4) учебная карьера (обучение на момент обследования).

С точки зрения организации, продвижения можно выделить следующие виды карьеры:

- «ступени» — горизонтальная и вертикальная попеременно;
- «трамплин» — сначала постепенное продвижение до высокой должности, а затем пребывание на ней длительный срок до пенсии;
- «стремянка» — сначала постепенное продвижение вверх, затем такой же спуск вниз;
- «перепутье» — неизвестность после повышения квалификации — вверх, вниз или по горизонтали;
- «змея» — горизонтальная карьера на одном уровне, затем переход на высший.

С точки зрения возможностей дальнейшего продвижения карьера может быть перспективной и тупиковой. Последняя может иметь место, например, даже если человек хорошо изучил свой участок работы, но все его способности и знания не подойдут для более высоких уровней управления, где необходимы черты, которые нельзя было приобрести прежде. Поэтому имеющийся опыт и навыки надо учитывать только в контексте будущей деятельности.

Основные характеристики карьеры:

1. Высшая точка («плато»).
2. Длина — количество позиций от нижней до высшей точки.
3. Уровень позиции, т. е. отношение числа лиц, занятых на высшем уровне, к числу лиц на данном уровне.
4. Потенциальная мобильность, определяемая отношением числа вакансий на высшем уровне к числу сотрудников на данном.

Поскольку решения о тех или иных шагах в области карьеры принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной

нестабильности, они не всегда бывают рациональными и оправданными. В результате карьера может оказаться тупиковой.

Перечислим факторы успешной карьеры:

- случай, предоставляющий человеку шанс;
- реалистичный подход к выбору направления движения;
- возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи);
- хорошее знание своих сильных и слабых сторон;
- четкое планирование.

На основании характера построения карьеры выделяют линейные, эволюционные и структурные карьеры, или горизонтальный, вертикальный и ступенчатый типы.

Должностное прохождение деятельности внутри организации может быть выражено показателями скорости, последовательности занимаемых должностей, перспективной ориентацией (на расширение влияния или сохранение должности) и личностным смыслом должностного продвижения¹.

Е. Г. Молл на основе данных факторов выделил следующие широко представленные в России типы карьеры²:

- суперавантюрная карьера (резкое изменение и быстрое расширение влияния), авантюрная (пропуск должностных уровней или изменение сфер деятельности);
- традиционная (постепенность в освоении навыков и накопления опыта и контактов);
- последовательно-кризисная (постоянная адаптация к переменам);
- прагматичная (предпочтение наиболее простых способов решения карьерных задач, смена сфер деятельности в зависимости от социально-экономических, технологических и маркетинговых изменений);
- отбывающая (удержание занимаемой должностной позиции);
- эволюционная (с ростом организации происходит рост индивида и его влияния) карьеры.

Возможно различение карьеры в зависимости от сочетания должностного и квалификационного роста с частотой изменения профессии:

¹ Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. С. 253.

² Молл Е. Г. Подготовка профессионалов в области управления человеческими ресурсами // Управление персоналом. 2000. № 12. С. 57–60.

- 1) обычная карьера (в одной профессии без роста);
- 2) поступательная (в одной профессии с должностным или квалификационным ростом);
- 3) нестабильная (смены профессии с последующим упрочением в них);
- 4) со множеством проб (смены профессии без упрочения);
- 5) учебная («вечные студенты»).

На основании сложившейся у человека индивидуальной концепции карьеры различают стабильную (ранний выбор карьеры без последующего изменения), изменяющуюся (выбор карьеры никогда не является окончательным), спиральную (выбор новой карьеры через каждые 5–7 лет на базе стремления человека к творческим изменениям), линейную (ранний выбор карьеры с целью должностного продвижения) карьеры.

И. П. Лотова описала типы карьеры госслужащих в связи с различными сочетаниями самооценки, уровня притязаний и локуса контроля: «скалолаз», «имитатор», «мастер», «муравей», «вечный студент», «организатор»¹.

«Скалолаз» (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Государственный служащий делает профессиональную карьеру сознательно, с полной отдачей и самоконтролем. Как правило, он классный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации снизу доверху.

«Имитатор» (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Такой человек стремится к карьерным высотам и уверен в своих возможностях, но склонен использовать благоприятные внешние обстоятельства. Он предпочитает в большей степени «казаться», нежели «быть». Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и умеет их эксплуатировать. Склонен общаться с «нужными» и успешными в карьерном смысле сотрудниками. Умело организует работу других и может в «лучшем свете» представить даже незначительные успехи.

«Мастер» (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Ему интересны новые области деятельности, нередко сопряженные с риском и необходимостью осваивать смежные профессии, решать нестандартные и сложные зада-

¹ Лотова И. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход // Человек и труд. 2003. № 10. С. 69–72.

чи. Достигнув намеченного, может потерять интерес к работе. Продвижение по карьерной лестнице его мало интересует. Главное — ощущение движения вперед. Может принимать неожиданные для окружающих решения о переходе на другое место работы или даже смене характера занятий.

«*Муравей*» (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля). Такой служащий работает строго в соответствии с заданием, которое должно быть четко сформулировано. Отличается трудолюбием и работоспособностью, повышенной ответственностью.

Как исполнитель очень ценен, но нуждается в постоянной внешней поддержке со стороны руководства. Для него важно не столько продвижение по иерархической лестнице, сколько признание его заслуг руководством и авторитетными для него людьми.

«*Вечный студент*» (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Хочет достичь карьерных вершин, но испытывает постоянную неуверенность в себе, безынициативен, за новое берется с осторожностью. Склонен к прохождению нескольких курсов повышения квалификации, получению дополнительного образования. При выработке карьерной стратегии в большей степени опирается на мнение руководителя или специалистов кадровой службы.

«*Организатор*» (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). В жизни надеется в основном на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый, прежде всего, самолюбием, а не стремлением реализовать себя профессионально. Недоверие к коллегам и склонность к самокопанию очень ему мешают. Чувствует себя ответственным за все, что происходит в организации. Успешно работает в стабильной ситуации. Умеет принимать правильные управленческие решения, но доводить дело до конечного результата должны, по его мнению, другие. В сложных и близких к экстремальным условиям решения принимает спонтанно, хаотично и порой ошибочно.

По времени осуществления карьера может быть типичная, скоростная, «десантная», замедленная, атипичная.

Типичная профессиональная карьера — постепенное продвижение государственного служащего к вершинам должностной иерархии по мере роста профессионализма.

Продолжительность такой карьеры, как правило, равна продолжительности активной трудовой деятельности (в среднем 35–40 лет).

За это время государственный служащий может последовательно пройти от 8 до 12 должностных позиций.

Скоростная карьера характеризуется стремительным, но все же последовательным должностным продвижением госслужащего по вертикали организационной структуры. По времени такая карьера в 2–3 раза короче, чем типичная. Если в первом случае средняя продолжительность пребывания в должности составляет от 3 до 4 лет, то при «скоростной» карьере — от 1 года до 2 лет.

«*Десантная*» профессиональная карьера отличается тем, что государственные служащие такого типа готовы занять любую должность, причем замещение должности чаще всего происходит спонтанно.

Замедленная профессиональная карьера характеризуется пребыванием госслужащего на отдельных должностях более 5–6 лет («застывание», стагнация).

Возможна и *атипичная* профессиональная карьера, когда должностное продвижение государственного служащего характеризуется стремительными «взлетами» или «падениями», перескакиванием через одну, а то и две ступени иерархической лестницы.

Существует классификация карьер на этапе спада профессиональной деятельности, основанная на реализации человеком жизненного потенциала:

- карьера с установкой на выход из сферы интенсивной профессиональной деятельности на фоне снижения интереса к работе и работоспособности;

- карьера длительного сохранения профессионально-должностного статуса на фоне максимальной стабилизации в определенной области специализации;

- карьера включенных в наиболее сложные виды труда лиц интернального типа, ориентированных на упрочение профессионально-квалификационного статуса и на форсирование своих ресурсов в ходе реализации нестандартных решений.

Тип карьеры может определяться карьерными ориентациями личности, т. е. системой ценностных ориентаций личности, интересов, установок по отношению к карьере и тому подобных социально обусловленных побуждений к деятельности. Карьерные ориентации (или «якоря карьеры») могут реализовываться как осознанно, так и неосознанно.

Тип карьерной ориентации человека не зависит от вида выбранной им профессиональной деятельности, но может определять выбор

профессии. Внутри одной и той же профессии могут быть реализованы различные карьерные ориентации, от них будет зависеть, какие профессиональные цели будет ставить себе субъект и что именно он будет расценивать как достижения.

Э. Шейн выделил восемь основных карьерных ориентаций: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия (независимость), стабильность, стабильность места жительства, служение, интеграция стилей жизни, предпринимательство. Ценностные ориентации определяют направление и скорость карьеры в целом и карьеры, и организации.

Чтобы успешно управлять карьерой, необходимо определиться с карьерными ключевыми моментами («карьерными якорями») — интересами или ценностями, от которых человек ни за что не откажется, если придется делать выбор. Именно исходя из «карьерного якоря», люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей.

Таким образом, профессиональные карьеры различаются на основании содержания, особенностей субъекта, факторов, влияющих на построение карьеры, пространственно-временных характеристик, целей, достижений. Но основной критерий типологий карьер — содержание.

10.3. Этапы и развитие профессиональной карьеры

В психологии существуют периодизации профессионального и карьерного развития личности, выделяющие этапы, характеристики и временные рамки этого развития.

Некоторые из авторов периодизаций приравнивают продолжительность карьеры к продолжительности периода профессиональной деятельности, некоторые отмечают, что начало карьеры закладывается с детского возраста, а окончание активной профессиональной деятельности не означает окончания карьеры¹.

Одна из признанных периодизаций принадлежит американскому психологу Д. Сьюперу. Стадии жизни, по Д. Сьюперу, включают определенный уровень профессионализации плюс социализацию в других сферах. Они охватывают все аспекты жизни, так как про-

¹ Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие. Вологда: Легия, 2010. С. 26.

фессия — не только средство заработка, но и образ жизни, социальная роль. Эти стадии следующие¹:

1. Стадия *роста* (приблизительно до 14 лет).

2. Стадия *исследования* (15–25 лет; включает развитие и понимание себя, образовательного и профессионального окружения, примерку роли начинающего взрослого, поиск друзей, профессии, своего места в жизни).

3. Стадия *установления* (25–45 лет; включает создание семьи, дома, роли в обществе, а также установление места для собственного Я в профессиональной практике).

4. Стадия *поддержания* (45–65 лет; включает сохранение стабильного семейного, общественного и профессионального положения).

5. *Спад* (после 65 лет, включает уход на пенсию и снижение социальной активности).

В карьере взрослых преобладает цикличность на протяжении стадий по сравнению с линейной моделью взросления в подростковом возрасте. Каждый цикл имеет те же измерения, как и карьерное взросление: запланированность, исследование, информацию, принятие решений и ориентацию в реальности.

Теория развития Д. Сьюпера дала предпосылки для концепции карьерной, или профессиональной зрелости. Термин «карьерная зрелость» может быть определен как степень, в которой индивид выполнил подходящие возрасту профессиональные задачи, соответствующие его стадии развития. Так, например, подростки являются профессионально зрелыми, если они вырабатывают пробные карьерные решения и изучают альтернативы образования и занятости. На исследовательской стадии студенты выполняют задачи по определению своей Я-концепции и отношению Я-концепции к миру работы. Молодые люди улучшают свои умения принимать решения, способность осознавать, что они могут и чего не могут, и знание мира работы.

Я. А. Чернышев придерживается позиции, что период профессиональной карьеры длиннее, чем стаж трудовой жизнедеятельности человека. Он различает подготовительный, формализованный и неформализованный этапы карьеры². На каждом из этих этапов имеют место особенные отношения между индивидом и профессией, своя структура ведущих личностных смыслов.

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров. С. 330–331.

² Чернышев Я. А. Понятие «профессиональная карьера»: потребностно-мотивационная характеристика // Мир психологии. 2008. № 2. С. 221–232.

1. *Подготовительный (дотрудовой) этап* карьеры является неотъемлемой периферийной частью карьеры. Профессиональная карьера начинается с детского возраста (с момента осознания ребенком своих интересов и их воплощения во «взрослых» ролевых играх), продолжается в период образования и профессиональной ориентации.

Данному этапу свойственны осознание своего предназначения и областей его осуществления, усвоение общекультурных и профессиональных ценностей, норм, правил и одновременно определение своей позиции по отношению к ним как основного ориентира в дальнейшем, более самостоятельном формировании и развитии жизненной стратегии.

2. *Формализованный этап*. Основной, продолжительность его фиксируется как «трудовой стаж». Профессионал вступает в «диалог» с профессиональной культурой, происходит их взаимное обогащение.

3. *Неформализованный (пенсионный) этап*. Его суть заключается в возможности свободы проявления себя человеком как профессионала в ситуации, этого не требующей. Уровень решения профессиональных задач не ограничен рамками должностных обязанностей, он более высокий, общепрофессиональный, более благоприятный для творчества, наставничества. В арсенал благоприятных для самоосуществления возможностей включаются профессиональный опыт, связи, репутация, резерв свободного времени.

Данный этап можно определить как «завершение диалога» человека и профессии как равноправных партнеров.

И. П. Лотова, анализируя карьеры государственных служащих, считает, что идеальная форма карьерного процесса — развитие по восходящей линии (непрерывно-прогрессивный тип), когда каждая последующая стадия отличается от предыдущей более высоким уровнем применения способностей и расширением масштабов деятельности. Если продвижение вверх по иерархической лестнице происходит в форме периодических подъемов и спадов, правомерно говорить о прогрессивно-прерывистом (циклическом) типе карьерного процесса. Если же в течение длительного времени (5–8 лет) не происходит существенных изменений, налицо застой. В этом случае необходимы анализ его причин и активные действия со стороны кадровых служб или самого работника. При оценке ситуации важно учитывать, на каком этапе профессиональной карьеры находится тот или иной служащий.

Обобщение результатов исследований позволило И. П. Лотовой выделить четыре этапа карьеры¹.

Первый этап сопряжен с поиском своего места в жизни, профессиональным самоопределением и получением соответствующего образования.

Второй этап — вхождение в должность и профессиональная адаптация — характеризуется формированием реального отношения человека к избранной сфере деятельности.

Ведущим психологическим механизмом становится механизм идентификации. Зарождаются потребность в принятии на себя новой роли и восприятие ее как желаемого результата, т. е. осуществление намерений или притязаний.

К концу второго этапа на первый план выходят механизмы самооценки и осознание ответственности.

Третий этап — становление в должности — характеризуется «овладением ролью», т. е. формированием соответствующих умений, приобретением навыков прогнозирования и конкретизации социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью. Расширяется круг интересов и изменяется система потребностей, актуализируются мотивы деятельности, возрастает потребность в самореализации и саморазвитии, повышается активность личности. Чиновник как бы находит себя в предмете, которым для него становится собственно профессиональная деятельность и карьера. Накапливается опыт, повышается квалификация и компетентность, развиваются умения и навыки, а также личностно-деловые, профессионально значимые качества, осваиваются новые алгоритмы решения профессиональных задач. Повышается психологическая готовность к деятельности в различных, в том числе нестандартных, ситуациях.

Четвертый этап наступает тогда, когда государственный служащий оценивает свою профессиональную карьеру как личностно значимый факт, детерминированный собственной активностью — проявлением себя как субъекта состоявшегося действия, и удовлетворен результатами собственной активности.

В. А. Чикер описывает девять этапов карьерного развития в организации, опираясь на внутреннее содержание¹:

¹ Лотова И. П. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход. С. 69–72.

- 1) обдумывание будущего рода занятий;
- 2) образование и тренировка;
- 3) вхождение личности в мир профессии;
- 4) профессиональное научение и дальнейшая специализация индивида в рамках конкретной организации;
- 5) достижение членства в организации;
- 6) принятие решения о своем членстве в организации в случае неудовлетворенности ею или больших возможностей роста в другой организации (обычно это происходит в первые 5–10 лет карьеры);
- 7) переоценка себя;
- 8) снижение вовлеченности в профессию и приготовление к уходу на пенсию;
- 9) уход на пенсию.

Для каждого этапа карьеры характерны свои приоритеты — цели, ценности и потребности — и свои ресурсы, связанные с уровнем развития самосознания, способностями, образованием и профессиональным опытом. Поэтому психологическое сопровождение профессиональной карьеры на каждом этапе специфично связано со стадией развития сотрудника.

Карьерное развитие (продвижение) профессионала внутри организации и при ее содействии исследуется и осуществляется в рамках карьерного менеджмента² и кадровой логистики³. В некоторых организациях руководство осознает важность карьеры сотрудника, его самореализации в профессии и удовлетворенности деятельностью для более результативной работы организации в целом.

При карьерных перемещениях даже одного человека внутри организации необходимо выстроить логистическую цепочку, которая связывает взаимными договоренностями и согласованными действиями несколько руководителей разных подразделений. Понятно, что эта цепочка реализуема при наличии тесных горизонтальных связей сотрудника кадрового подразделения с руководителями всех уровней и всех организаций.

¹ Чикер В. А. Психологические аспекты индивидуальной карьеры // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. Психология. Педагогика. 2011. № 3. С. 80–90.

² Карьерный менеджмент — это непрерывный процесс подготовки, реализации и мониторинга планов развития карьеры.

³ Кадровая логистика — термин, предлагаемый для обозначения набора приемов и способов для перемещения сотрудников организации.

В. П. Чемяков считает, что, несмотря на свою сложность, кадровая логистика обладает рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с политикой набора новых работников «со стороны»:

- показывает сотрудникам, что карьерный рост в организации возможен;

- побуждает к профессиональному и карьерному росту;

- содействует закреплению сотрудников в организации;

- укрепляет горизонтальные неформальные связи между сотрудниками;

- создает возможности для обогащения профессионального опыта узких специалистов;

- создает возможности для здоровой ротации, давая шанс перспективным специалистам;

- дает преимущество более короткого адаптационного периода сотрудников организации по сравнению с «внешним» сотрудником.

Работа по организации кадровой логистики требует системного взгляда на кадровый ресурс организации, аналитического подхода при подготовке перемещений: необходимо выявлять те звенья структуры, где требования должности и компетенции человека начинают расходиться, оценивать персонал, планировать и готовить кадровые перемещения.

В кадровом менеджменте изучаются действия организации по управлению карьерой сотрудника в организации. Это значит, что с момента принятия сотрудника и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение сотрудника по системе должностей и рабочих мест. Сотрудник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Одним из инструментов управления карьерой является планирование карьеры — сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития; составление программы профессионального и должностного роста. Изучение своих навыков и личностной ориентации позволяет человеку лучше понять значение избранной им профессии. Для планирования карьеры необходимо учитывать следующие моменты. Планирование карьеры является личным, индивидуальным делом человека, процессом, который протекает постоянно на протяжении всей жизни. Планирование карьеры требует много вре-

мени и усилий, нуждается в осмыслении и письменном оформлении. Для его эффективности предполагается общение и взаимодействие с другими людьми.

Планирование карьеры обеспечивает:

- учет и увязку целей и потребностей организации и сотрудника;
- ознакомление людей с реальными перспективами их роста и условиями, которые позволят им достичь желаемого, избежать при этом карьерных тупиков;
- профессиональную мотивацию;
- выявление потенциала продвижения и определение мероприятий, обеспечивающих его реализацию в виде серии перемещений в должности;
- индивидуальное развитие, профессиональный рост, увеличение значимости для организации, соответствие квалификации персонала новым требованиям.

Оптимально спланированная и выстроенная траектория личностно-профессионального развития позволяет сотруднику более четко определить свое место в организации, стимулирует его раскрыть собственный личностный и профессиональный потенциал максимально полно и всесторонне. В этом случае достигается оптимальное соответствие целей и удовлетворение потребностей как организации, так и самого сотрудника.

Рассмотрим конкретные цели управления карьерой:

- формирование, развитие и рациональное использование личностно-профессионального потенциала каждого сотрудника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры;
- достижение взаимопонимания между руководителями и сотрудниками;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Управление карьерой сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми подразделениями (в том числе с помощью консультантов), позволяющих выявить лиц с высоким потенциалом продвижения, помочь им раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом в соответствии с разработанными схемами перемещения.

Основой управления карьерой сотрудников в рамках организации является соответствующая программа сотрудника, создаваемая на основе анализа требований к должностям и связям между ними.

Программа содержит:

1) оценку потребностей в управленческих кадрах, их развитии и продвижении; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

2) способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и их продвижения в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, характера мотивации;

3) схемы замещения должностей;

4) стимулы к созданию индивидуальных планов карьеры;

5) способы увязки карьеры с результатами аттестации;

6) пути создания благоприятных условий для развития (обучение, подбор должностей, разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);

7) организацию эффективной системы повышения квалификации;

8) возможные направления ротации;

9) формы ответственности руководителей.

Управление карьерой включает:

— помощь в познании сотрудниками своих потребностей и интересов (желаемой должности, уровня доходов и пр.) и потенциальных возможностей, на основе чего с учетом перспектив организации формулируются основные цели карьеры;

— самостоятельное (или с помощью руководителя и при консультации специалиста по работе с персоналом) определение вариантов продвижения как в данной организации, так и за ее пределами, а также необходимые для этого меры;

— планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.) и должностного перемещения (повышения, ротации) руководителей;

— организацию обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий руководителей;

— активизацию карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой — самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы);

— регулирование карьерных процессов, предупреждение и профилактику кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появление карьеризма¹;

— координацию и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

— контроль, оценку эффективности на основе определенной системы показателей.

Таким образом, знание этапов развития и управления карьерой, согласованное ее планирование способствуют гармонизации сотрудников и повышению эффективности деятельности организации. Управление карьерой является важнейшей составляющей политики развития персонала.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое «профессиональная карьера»?
2. Перечислите подходы к исследованию карьеры.
3. Назовите различные классификации карьер.
4. Какие этапы профессиональной карьеры с точки зрения различных подходов вы можете назвать?
5. Охарактеризуйте типы карьеры госслужащих.
6. Перечислите преимущества кадровой логики.
7. Что такое управление карьерой?

¹ Карьеризм — погоня за личным успехом в деятельности, вызванная корыстными целями в ущерб общественным интересам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время основной акцент обсуждаемых вопросов в психологии кадрового менеджмента ставится на определении ее предмета и методов исследования организационных процессов. В качестве исходной определяют проблему самоопределения психологии кадрового менеджмента, ее институционализации. Становление научной дисциплины осуществляется, прежде всего, в процессе поиска ею собственного предмета. Следовательно, важнейшей проблемой психологии кадрового менеджмента сегодня остается выделение «своего» предметного поля во взаимоотношении со смежными науками (психологией управления, социальной психологией, психологией труда, организационной психологией) и использование накопленного в них опыта решения прикладных задач. Важным аспектом психологии кадрового менеджмента в современных условиях является взаимодействие всех организационных структур, также необходима интеграция психологии кадрового менеджмента с научным и образовательным процессом, что будет способствовать модернизации отбора, расстановки и подготовки кадров с учетом актуальных проблем психологии кадрового менеджмента.

Рассмотрение проблем развития психологии кадрового менеджмента показывает, что оно происходит в русле все большего учета индивидуальных особенностей и уровня подготовленности, компетентности специалистов. В условиях направленности на экономию средств, эффективность организации, информатизацию многих инструктивных и контрольных этапов управления эффективность и качество труда особенно зависят от отношения сотрудников к своему делу и психологических основ их деятельности.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты:

1. Федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ «О полиции».
2. Федеральный закон от 30.11.2011 №342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.12.2012 № 1259 «Об утверждении Правил профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации».
5. Приказ МВД России от 02.09.2013 № 660 «Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации».
6. Приказ МВД России от 05.05.2018 № 275 «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации».
7. Приказ МВД России от 25.12.2020 № 900 «Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации».

Основная литература:

1. Душкин А. С. Психология управления: учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2017. — 232 с.
2. Психологическая работа в органах внутренних дел: учебное пособие / [В. В. Вахнина и др.]; отв. ред. В. И. Долинко. Москва: Академия управления МВД России, 2019. — 108 с.
3. Психология управления: учебник / [под ред. В. В. Вахниной]. Москва: Академия управления МВД России, 2020. — 284 с.
4. Свенцицкий А. Л. Организационная психология: учебник для вузов. Москва: Юрайт, 2019. — 504 с.

Дополнительная литература:

1. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 391 с.

2. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 439 с.
3. Бородина Т. И. Личностно-профессиональная спецификация государственных служащих: монография / Т. И. Бородина, И. Н. Носс; под общ. ред. А. В. Булгакова. Москва: ИИУ МГОУ, 2018. — 288 с.
4. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. Харьков: Гуманитарный центр, 2012. — 212 с.
5. Душкин А. С. Психология кадрового менеджмента: практикум. Санкт-Петербург: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2017. — 135 с.
6. Душкин А. С., Липницкий А. В. Психология управления конфликтами в деятельности сотрудников органов внутренних дел: теория и практика: монография. Санкт-Петербург: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2019. — 164 с.
7. Душкин А. С., Мартынов М. А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. Санкт-Петербург: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2020. — 76 с.
8. Засыпкин И. В., Мусатова О. А. Кадровый менеджмент в системе органов внутренних дел: учебное пособие. Москва: МосУ МВД России, 2012. — 122 с.
9. Корчмарюк В. А., Филимонцев Н. М. Психология управления: учебник / под общ. ред. В. А. Кудина. Санкт-Петербург: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2010. — 256 с.
10. Пряхина М. В., Душкин А. С. Профессиографическое описание основных видов деятельности в системе МВД России: учебно-методическое пособие. Москва: ДГСК МВД России, 2013. — 112 с.
11. Райзберг Б. А., Тутунджян А. К. Психологические основы управления: учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 239 с.
12. Резник С. Д., Игошина И. А. Карьерный менеджмент: учебное пособие / под ред. С. Д. Резника. Москва: ИНФРА-М, 2015. — 237 с.
13. Столяренко А. М., Амаглобели Н. Д. Психология менеджмента: учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 455 с.
14. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. Москва: Проспект, 2017. — 408 с.

Учебное издание

Душкин Антон Сергеевич,
кандидат психологических наук, доцент

ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор *Корчуганова И. А.*
Компьютерная вёрстка *Душкова А. Ю.*
Дизайн обложки *Савиных А. И.*

ISBN 978-5-91837-479-5



Подписано в печать 06.12.2021. Формат 60×84 ¹/₁₆
Печать цифровая 16,25 п. л. Тираж 75 экз. Заказ № 150/21

Отпечатано в Санкт-Петербургском университете МВД России
198206, Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилютова, д. 1