

МВД России
Санкт–Петербургский университет

А.С. Душкин

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2017

УДК 159.9

ББК 88.4

Д 86

Д 86 Душкин А.С.

Психология управления: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2017. – 232 с.

В учебном пособии систематически изложены основные вопросы, проблемы, подходы и концепции современной психологии управления. Кроме общих положений отдельно рассматриваются вопросы психологии труда руководителя (начальника) и социальной психологии управления, организационной культуры как управленческого ресурса руководителя, взаимосвязи организационного руководства и лидерства, а также объединяющие их вопросы психологии принятия управленческих решений.

Предназначено для курсантов, обучающихся по специальности 56.05.04 – управление персоналом и полностью соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования, рабочей программе учебной дисциплины «Психология управления».

УДК 159.9

ББК 88.4

Рецензенты:

Хрусталева Т.А., кандидат психологических наук, доцент
(Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя);

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Тема 1. Теоретические основы психологии управления.....	6
Тема 2. Психология субъекта управления.....	35
Тема 3. Психология объекта управления.....	62
Тема 4. Организационная культура как управленческий ресурс руководителя	94
Тема 5. Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя.....	117
Тема 6. Психология управленческого воздействия в деятельности руководителя.....	143
Тема 7. Психология принятия управленческих решений.....	167
Тема 8. Психология управления профессиональной карьерой.....	191
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	214
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	215
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	217

ВВЕДЕНИЕ

Глубокие изменения в обществе на рубеже XX и XXI веков обусловили интерес к социальному знанию, внимание к проблемам взаимосвязи общества и личности, руководителя и подчиненного. Среди дисциплин, изучающих общество и общественные отношения, не последняя роль принадлежит психологии управления.

Она призвана интегрировать знания о психологическом содержании управленческой деятельности. Ведь управление как социальный процесс, имеющий дело с живыми людьми, не всегда развивается по инструкциям и формулярам. Помимо формальных взаимоотношений, в любой организации существует сложная система неформальных связей, зависимостей и межличностных отношений.

Под влиянием личностных факторов зачастую происходит неконтролируемое перераспределение функций руководства, прав и должностных обязанностей, ответственности и полномочий. Реальные функции того или иного должностного лица могут существенно отличаться от предусмотренных должностными инструкциями. Вот почему меры по рационализации управленческой деятельности не всегда приводят к успеху, поскольку не учитываются индивидуально-психологические особенности сотрудников, психологические аспекты их отношений к порученному делу и к самим себе. Изучить и учесть эти проблемы в управленческой деятельности позволяет психология управления.

Современные концепции управления самым непосредственным образом связаны с повышением роли человеческого фактора. 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 управления как науке и, следовательно, к использованию результатов психологических исследований в практике управления.

Активизация человеческого фактора невозможна без подлинно психологической подготовки руководителя (начальника). Психологические знания необходимы руководителю, чтобы найти подход к каждому подчиненному, управляемому коллективу, вскрыть неис-

пользованный профессионально-личностный потенциал и, не прибегая к методам принуждения, создать атмосферу благоприятную для максимального самовыражения сотрудников, их совместной эффективной деятельности.

Важным элементом управленческой компетентности руководителя являются знания психологических особенностей процесса собственной деятельности, функций руководителя, необходимых профессионально значимых качеств и компетенций, сущности авторитета и лидерства, психологических технологий управления коллективами, средств оптимальной самореализации деятельности и самоконтроля.

Особое внимание в учебном пособии уделено таким важным вопросам психологии управления, как организационная культура, психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя, психология управленческого воздействия в деятельности руководителя, психология принятия управленческих решений.

При этом автор ставил своей задачей такое изложение материала, которое соответствует современным подходам в психологии управления, раскрывает понятия в их традиционном и инновационном понимании, ориентирует на решение практических задач в деятельности руководителя. Большинство тем рассматриваются так, как это принято в классической психологии управления и менеджмента. Вместе с тем многие разделы дополнены содержанием, важным для обучения специалистов в области управления, а также сотрудников органов внутренних дел.

Тема 1. Теоретические основы психологии управления

1. Понятие, предмет и задачи психологии управления.
2. История становления психологии управления.
3. Методы психологии управления.

1. Понятие, предмет и задачи психологии управления

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.

К управлению (в наиболее общем представлении) относится вся совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Прежде всего, эти мероприятия имеют отношение к людям, работающим в данной организации, к каждому из которых в процессе управленческого взаимодействия необходимо найти правильный подход в соответствии с его индивидуально-психологическими особенностями и профессионально-значимыми качествами.

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.

Управление как особый вид деятельности имеет место в тех случаях, когда можно обнаружить следующие характерные особенности этой деятельности:

- наличие у субъекта деятельности цели, в которой фиксируется намерение этого субъекта удержать систему в достигнутом состоянии или изменить ее;

- наличие у субъекта деятельности критериев, по которым он будет судить о том, что цель достигнута, достигается или не достигается;

- реализация специально организованных действий, обеспечивающих удержание нужных характеристик системы или их достижение;

- использование усилий других людей для достижения принятой цели;

- информационный характер деятельности по организации усилий людей, вовлеченных в процесс достижения принятой цели;

- использование психологических средств управления.

Управленческая деятельность — принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные психологические особенности управленческой деятельности можно свести к следующим:

- большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

- неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

- ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;

- значительная роль коммуникативной функции;

- высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Таким образом, *управленческая деятельность* — это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.

Обращение к этим характеристикам позволяет выделить психологические составляющие управления — от постановки целей до использования психологических средств, которые зависят от человека как носителя психики, духовного, социального и природного существа.

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.

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

Выделяя психологию управления в качестве отдельной области знания, можно следующим образом определить ее предмет, объект, субъект, цель и задачи.

Предметом психологии управления являются психологические закономерности организации управленческого процесса, а также управленческие отношения с точки зрения ситуаций управления и менеджмента.

Традиционно в психологии управления рассматриваются управленческие отношения между¹:

- субъектом и объектом управления;
- членами организации, находящимися на одном и том же иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий, исходя из поставленных задач;
- различными организационными подразделениями в пределах одного и того же объекта управления.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления могут выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Субъектом управления является носитель (источник) управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектом управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Субъекты и объекты управления могут взаимодействовать, оказывая влияние друг на друга.

В какой-то мере предмет психологии управления переименовывается с менеджментом как системой способов управления персоналом,

¹ Евтихов О.В. Психология управления: учеб. пособие. - Красноярск: Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т., 2011. С. 6-7.

но, тем не менее, он имеет свою специфику. Если менеджмент учит «что делать», то психология управления более ориентирована на объяснение того, «как делать».

Психология управления определяет методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов.

Цель психологии управления — выявление движущих сил, условий, закономерностей и психических механизмов эффективной организации и реализации управленческой деятельности для создания психологической основы совершенствования практики управления¹.

Основной задачей психологии управления является анализ и описание психологических условий и особенностей управленческой деятельности, приведение их в систему раскрытия закономерностей и определения причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций.

Задачи психологии управления:

- определение психологической специфики управленческой деятельности в сравнении с другими видами деятельности;
- выявление условий и закономерностей становления человека как субъекта управления в онтогенезе;
- изучение психологического обеспечения эффективной управленческой деятельности;
- создание технологий психологической оптимизации управленческой деятельности.

Основными направлениями исследования в современной психологии управления являются:

1. *Общие и процессуальные вопросы организации управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности.* В этом направлении психология управления изучает структуру, содержание и алгоритм управленческой деятельности на всех уровнях управления и описывает соответствующие принципы и правила ее организации, а также рассматривает условия эффективности выполнения руководителем основных управленческих функций в рамках различных управленческих подходов и концепций.

¹ Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. - М.: Логос, 2012. С. 12.

2. *Вопросы взаимодополнения процессов руководства и лидерства.* Результатом изучения процессов руководства и организационного лидерства является описание теорий лидерства, моделей лидерских качеств руководителей, преимуществ и недостатков различных стилей руководства применительно к разным условиям деятельности и профессионального взаимодействия и т.п.

3. *Внутриорганизационные социально-психологические процессы и явления, возможности управления ими и рационального использования этих процессов и явлений в управленческой деятельности.* Эффективность деятельности как организации в целом, так и отдельных подразделений во многом зависит от организационной культуры, характера взаимоотношений и социально-психологического климата в служебных коллективах, способности руководителя грамотно управлять социально-психологическими процессами в организации. Исследования в этом направлении включают изучение формальной и неформальной структуры организации; организационной культуры и социально-психологического климата в коллективах; теории и практики командообразования; а также конфликтов в служебных коллективах и роли руководителя в их конструктивном разрешении.

4. *Личность руководителя и сотрудников, возможности их профессионального самосовершенствования и саморазвития.* Особенностью изучения личности руководителя является выделение среди множества его личностных качеств, характеристик и черт, именно тех, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность. Результатом изучения личности руководителя является описание моделей профессионально-значимых качеств руководителей применительно к специфике управленческой деятельности, психологических типов руководителей, основных профессионально-психологических компетенций руководителя и возможностей их формирования. Результатом изучения личности подчиненных является описание условий и моделей наиболее эффективного управления сотрудниками с учетом их индивидуально-психологических особенностей.

5. *Управленческое общение и взаимодействие руководителя с подчиненными.* В этом направлении в психологии управления рассматриваются вопросы взаимосвязи и соотношения делового общения и управления; создания и функционирования эффективной системы коммуникации в организации; изучаются условия

рациональной расстановки кадров с учетом профессиональных и личных качеств сотрудников.

Таким образом, *психология управления — это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности управленческой деятельности.*

2. История становления психологии управления

Период глобальной индустриализации (конец XIX — начало XX в.) оказал существенное влияние на развитие теории и практики организационного управления. Промышленное развитие этого периода связано с массовым производством и сбытом, возникновением крупнейших корпораций и акционерных обществ и привело к актуализации потребности в оптимизации системы управления. В этот период были опубликованы первые работы, в которых была предпринята попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента. Появилась наука управления как новое фундаментальное направление, которая активно развивалась на протяжении всего XX в.

Психология управления представляет собой сравнительно молодую и достаточно быстро развивающуюся отрасль прикладной психологии. Она возникла в начале XX в. почти одновременно с выделением профессии менеджера и с самого начала была ориентирована на описание различных управленческих процессов и явлений, а также решение конкретных практических задач управленческой деятельности.

Проблематика психологии управления тесно связано с историей развития теории управления, психологии труда и организационной психологии.

Рассмотрим концептуальные подходы в зарубежной 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. У. 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 научного менеджмента Ф. У. Тейлора*¹. Предложенная Ф. Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса. В книгах «Принципы научного управления» (1911) и «Управление фабрикой» (1903) 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.

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.

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: учебник для вузов. - М.: Изд-во Юрайт, 2015. С. 18.

Применение метода Ф. Тейлора в различных организациях давало значительные экономические результаты. В то же время это приводило к существенному сокращению количества рабочих мест и увольнениям рабочих, что вызывало как у рабочих, так и у профсоюзов вполне обоснованную тревогу. В итоге у Ф. Тейлора появилось множество критиков, которые обвиняли его в том, что он якобы считал рабочих чем-то вроде роботов и стремился единственно к росту уровня производства, полностью пренебрегая при этом человеческим фактором. Также высказывались и опасения в том, что полная реализация научного менеджмента неизбежно приведет к обесцениванию существующих навыков и ремесел, к постепенному снижению потребности в квалифицированном труде.

Тем не менее, вопреки жесткой критике и сопротивлению со стороны профсоюзов, уже к 1930 г. система научного управления Ф. Тейлора была известна и получила широкое распространение во всех развитых странах. Его идея о разделении работы на самые простые операции привела к созданию сборочного конвейера, сыгравшего столь значительную роль в росте экономической мощи США в первой половине XX в.

Работы Ф. Тейлора переиздавались по всему миру. В СССР его работы были изданы в 1925 и 1931 гг., а его методы научного менеджмента исследовались и внедрялись в рамках нормирования труда и научной организации труда.

Как справедливо утверждает, О.В. Евтихов именно неоднозначностью своих методов и спорностью некоторых положений Ф. Тейлора настолько взбудоражил научно-профессиональное общественное мнение своего времени, что это послужило мощным толчком к дальнейшему развитию теории менеджмента¹.

*Теория Г. Эмерсона*². 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,

¹ Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. - СПб.: Речь, 2010. С. 55.

² Гаррингтон Эмерсон (1853—1931) - американский исследователь в области менеджмента и организатор производства.

предложил методiku 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 12 принципов продуктивности:

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

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

Административная школа, или школа классического менеджмента была основана французским инженером А. Файолем¹. Расцвет этого подхода пришелся на 1920–1950-е годы. Ф. Файоль работал управляющим крупной добывающей и металлургической компании. Он первым разработал последовательную систему принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении и приспособил их к деятельности высшего управленческого звена.

В понятие «управление» А. Файоль включил шесть функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, за-

¹ Анри Файоль (1841—1925) - французский теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.

щитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. Он исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, необходимых для управленцев разного уровня. Эти качества можно свести к шести группам: физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт. В книге «Основы менеджмента» он предложил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство руководства, единство действий, подчинение личных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия подчинения, порядок, правопорядок (справедливость), стабильность персонала на предприятии, инициатива, корпоративный дух предприятия (единение персонала).

В этих принципах прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

А. Файоль был сторонником сочетания школы практического обучения, а также природных талантов и наклонностей. Он считал, что первоклассный руководитель должен обладать рядом личностных качеств и уметь грамотно использовать на практике принципы управления, что является «трудным искусством, требующем вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры». Предложенная Ф. Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса того времени. Сам Ф. Файоль подчеркивал универсальность этих принципов, не ограничивая их применение только сферой производства. Он считал, что предложенная им система принципов остается открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте.

Бюрократическая теория управления М. Вебера¹. М. Вебер считал, что в основу построения предприятия должна быть заложена идея рационализации трудовых действий, что бюрократия неизбежный и наиболее эффективный тип рациональной организации и управления. Под бюрократией он понимал административный аппарат, который осуществлял рациональную организацию труда.

Черты бюрократической организации труда:

1. Высокая степень специализации служащих, которая обусловлена четким разделением труда, распределением официальных обязанностей, повышением квалификации персонала.

¹ Макс Вебер (1864-1920) - немецкий социолог, описал идеальный тип административной организации, названный им «бюрократией».

2. Иерархическая структура власти, имеющая форму пирамиды, когда четко разработана иерархия полномочий с ясно установленными границами ответственности. Каждый чиновник ответственен перед вышестоящим как за собственные решения и действия, так и за действия своих подчиненных. Величина власти начальника над подчиненными обозначена четко.

3. Наличие системы правил и инструкций, рационально сформулированных для эффективного достижения целей предприятия. Инструкции обеспечивают единообразие и координацию деятельности служащих.

4. Осуществляются отбор, назначение и расстановка кадров, основанные на заслугах и личных достижениях кандидатов на должности.

5. Безличная ориентация служащих в контактах с клиентами и коллегами, предохраняющая предприятие от проникновения привилегатства и т.д.

М. Вебер отмечал и возможные негативные последствия бюрократической организации предприятий, связанные:

- с угрозой индивидуальной свободе работника и подавлением его развития;
- с выработкой негибкого, ритуализированного поведения;
- с ростом в геометрической прогрессии числа бюрократов;
- с увеличением уровня некомпетентности бюрократа.

Следует признать, что М. Вебер внес существенный вклад в развитие теории управления, а элементы его концепции эффективной бюрократии и сегодня составляют основу мировой административно-управленческой практики.

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 наря-

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

Теория «человеческих отношений» сформулирована Э. Мэйо в ходе его знаменитых Хоторнских экспериментов, которые проводились в течение 13 лет (с 1924 по 1936 г.) в городе Хоторне близ Чикаго².

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 фак-

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

² Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. - СПб.: Речь, 2010. С. 62-63.

торы. 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 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 улучшать 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».

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.

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров / под общ. ред. Е.И. Рогова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 32-33.

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

1. Специальная программа обучения, которую проходят новички в течение трех-шести 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.

Отечественная психологическая школа управления развивалась под воздействием особенностей формирования общества.

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 отечественной практике менеджмента. Несмотря на определенную изоляцию советской психологии от мирового опыта, нам предприятия и в организациях внедрялись психологически обоснованные процедуры профотбора, проводилось обучение руководителей, осуществлялась расстановка кадров. В 1920-е гг. в Москве, Ленинграде, Казани, Харькове, в других городах развивалась психотехника как область практического применения психологических знаний. Заслуженное признание среди отечественных и зарубежных специалистов по управлению получили такие советские ученые, как А.К. Гастев¹ и П.М. Керженцев². Возникновение и развитие

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

² Платон Михайлович Керженцев (1881-1940) - государственный и общественный деятель, экономист, журналист. Основатель советской школы тайм-менеджмента.

психотехники в СССР связано с созданием в 1921 г. Центрального института труда (ЦИТ) во главе с А.К. Гастевым. К 1923 г. было создано около 60 организаций, изучающих проблемы труда.

Принципиальное отличие их подхода от идей, заявивших о себе в то время западных авторитетов (Ф.У. Тейлор, Г. Форд и др.), заключалось в концентрации внимания на субъекте труда. Речь шла о постоянном, профессиональном совершенствовании последнего, о предоставлении возможности для проявления личной творческой инициативы, развитии физических и психических способностей, укреплении психического здоровья работника.

А.К. Гастев сформулировал 16 не утративших своего значения и в настоящее время «правил-заповедей» для всякого труда. Согласно этим наставлениям, прежде чем приступить к работе, ее надлежит продумать, чтобы в голове сложились модель будущего изделия, план действий, порядок трудовых приемов, представление о необходимом инструментарии, его подготовка и т.д. Сотрудниками ЦИТ во главе с А.К. Гастевым была разработана концепция трудовых установок, которая включала в себя ряд взаимосвязанных направлений: теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места; методику рационального производственного обучения; теорию управленческих процессов.

П.М. Керженцев проанализировал факторы, с одной стороны, обеспечивающие надежность функционирования организации, с другой - способствующие ее распаду. Особое внимание он уделял самоконтролю. П.М. Керженцев отмечал, что контроль важен как для отдельного человека, так и для всей организации. Руководящий работник в своей деятельности должен ориентироваться на три основных момента: что именно должно быть выполнено, в какой срок и на ком лежит ответственность за выполнение задания. Каждый работник осведомлен о своих способностях и достоинствах, он осознает и недостатки в работе для того, чтобы уметь критически оценить самого себя и последовательно двигаться по пути профессионального самосовершенствования. Восставая против разгильдяйства, расхлябанности в работе, П.М. Керженцев ратует за организованный подход к трудовому процессу: на место «авось» и «кое-как» приходят точный расчет с обдуманым планом, а традиционное указание «как-нибудь» заменяет научный метод.

В 20-е годы XX в. в научный оборот был введен термин «психология управления». Один из докладов на состоявшемся в марте

1924 года второй Всесоюзной конференции по научной организации труда был посвящен психологии управления, которая рассматривалась как решение двух задач:

- подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям;
- воздействие на психику работников через стимулирование в целях достижения оптимальной производительности.

Непродолжительная ориентация на новую экономическую политику к началу 1930-х годов была полностью упразднена государством. Этот процесс сопровождался централизацией управления в экономике с ярко выраженной отраслевой направленностью. Наряду с нарастанием тенденций к централизации хозяйственной жизни шло и становление управленческого аппарата с уклоном на методы администрирования и принуждения. Таким образом, в начале 30-х годов в нашей стране сложилась отраслевая централизованная система управления.

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 вопросов¹. 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.

Работы таких отечественных ученых как Б.Ф. Ломов, В.Д. Шадриков, В.А. Бодров, Е.А. Климов, А.И. Китов 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.

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А.В. Карпова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 20-21.

Современная школа управления, развивающаяся с 1950-х годов, – **наука управления** (количественный подход). Организация рассматривается как открытая система, состоящая из нескольких подсистем. Используются методы математического моделирования, исследование операций.

В рамках науки управления выделяются несколько *подходов*¹.

Системный подход. Управление, ориентированное на комплексный подход к решению проблем организации. Организация рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем сотрудники также являются частью системы и в зависимости от ситуации задействуются в процессе управления. В рамках системного подхода создана концепция управления «7-S». В нее вошли главные направления деятельности руководителя: стратегия, структура, системы и процедуры, сотрудники, стиль управления, квалификация, ценности.

Ситуационный подход. Данная концепция разработана в конце 1960-х годов. Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Конкретные условия и ситуации требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов, так как одни и те же действия могут дать противоположные результаты в разных условиях. Таким образом, это не набор приемов и техник, а скорее способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.

Процессуальный подход – понимание управления как процесса – отражает понимание сложности и динамичности происходящих в организации процессов. Рассматриваются взаимосвязанные процессы планирования, организации, администрирования, мотивации, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров, представительства.

Теория человеческого капитала приобрела большую популярность в последние годы. Рабочая сила приравнивается к капиталу, анализируются ее свойства, подобные свойствам денежного капитала. Под человеческим капиталом понимается социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально-

¹ Овсянникова Е.А. Психология управления: учебное пособие. - М.: ФЛИНТА, 2015. С. 12-14.

ориентированной экономики смешанного типа. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя учитываются и такие эффекты, как психологический, моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени. Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится, но инвестиционный период у человеческого капитала длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют инвестиционный период 12–20 лет, тогда как у физического капитала – 1–5 лет.

Одна из наиболее современных концепций – *концепция развития человеческих ресурсов*. Она подразумевает создание условий для добровольной интенсификации труда и мобилизации работника в интересах организации. Организация обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и образовательного уровня. На основе выявления мотивов поведения сотрудников им предлагается набор стимулов, которые обеспечили бы их положительное отношение к труду и организации.

Таким образом, развитие управленческой науки – это эволюционное развитие. Современный менеджмент вобрал в себя, продолжает развивать и углублять все лучшие идеи и достижения различных подходов. Психология управления, будучи мировой наукой, может успешно сослужить свою службу, если впитает в себя сложившиеся традиции мировых и национальных школ, отразит специфические для российского общества проблемы, учитывая его взгляд на мир и его менталитет.

3. Методы психологии управления

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

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

Практическая (прикладная) сторона психологии управления заключается в применении знаний, полученных для разрешения реаль-

ных проблем, возникающих в процессе управленческой деятельности. Результаты исследований можно использовать для подбора кадров, повышения эффективности труда, деловых коммуникаций, удовлетворенности работой, снижения абсентеизма¹ и других задач. Большинство специалистов в области управления причастны к обеим сторонам — и научной, и практической. Соответственно, такой специалист должен уметь и проводить научные исследования, и практически применять теоретические познания.

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 управления, так и от характера решаемых задач в русле того или иного подхода. При этом необходимо различать *общие методы*, применяемые практически во всех подходах к управлению, и *специальные*, используемые, как правило, только в русле конкретного направления. Однако такое разграничение носит довольно условный характер.

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.

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) должен хранить профессиональную тайну: не передавать другим лицам сведений, касающихся личной жизни испытуемых.

В зависимости от задач управления кадрами в организации строится и система их психологического обеспечения. К основным методам психологии управления относятся наблюдение и эксперимент. Наблюдение как метод психологического исследования имеет несколько видов. Это: *простое наблюдение, включенное наблюдение и лонгитюдное наблюдение.*

При помощи *простого наблюдения* мы можем выявить некоторые особенности поведения, черты личности и качества характера человека в процессе его деятельности. Наблюдая за тем, как ведет себя и как действует человек в определенных обстоятельствах, мы можем сделать вывод об особенностях личности.

Включенное наблюдение - это специфический вид наблюдения, при котором мы не просто наблюдаем за человеком, пытающимся решить какую-то задачу, но и сами участвуем в ее решении.

Лонгитюдное (длительное) наблюдение специфично именно благодаря своей длительности. Оно достаточно эффективно используется в современной психологии управления.

В результате наблюдения может появиться только гипотеза, которая, чтобы стать истиной, нуждается в экспериментальной проверке. Вот почему эксперимент является вторым основным методом психологии управления.

Основные виды любого психологического эксперимента - это *эксперимент искусственный (лабораторный) и естественный.* Отличаются они друг от друга тем, что если первый проходит в специально созданных (искусственных) условиях, то второй - в условиях естественных, обычных и привычных для испытуемых. Важным преимуществом эксперимента как метода исследования является то, что его можно воспроизвести нужное количество раз, чтобы убедить-

ся, что полученный результат не случаен, и подвергнуть полученные данные проверке на надежность с помощью методов математической статистики.

Психология управления располагает целой системой дополнительных методов исследования. Их часто называют вспомогательными и тем самым подчеркивают, что использование только дополнительных методов не дает надежного результата.

Тест - это кратковременное задание, выполнение которого может служить показателем уровня развития некоторых психических функций и которое позволяет с известной вероятностью определить актуальный уровень развития у сотрудника необходимых навыков, знаний, личностных характеристик и т.д. Если все методы исследования служат для получения каких-то новых данных, обогащающих психологическую науку, то тесты в основном служат для целей испытания, чтобы выявить, насколько психические качества испытуемого соответствуют уже ранее выявленным психическим нормам и стандартам.

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

- 1) способу фиксирования информации (письменные, печатные и т.д.);
- 2) степени персонификации (личные и безличные);
- 3) статусу источника (официальные и неофициальные);
- 4) источнику 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 заполнения 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 управления биографический метод предусматривает в основном изучение автобиографий и личных дел сотрудников как главных источников понимания и реконструкции жизненного мира личности.

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

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 управления 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 управления по целям и задачам управления кадрами необходимо систематизировать их также по уровням управления. 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 менеджмента, 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 недо-

статков не бывает. При «японском» же варианте не в полной мере учитываются требования, предъявляемые рабочим местом к сотруднику, 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.

Таким образом, основными задачами первого уровня управления являются определение требований, предъявляемых к сотруднику рабочим местом; подбор из совокупности работающих и трудоустраиваемых 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, регулируется 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 управления второго уровня является оптимальная расстановка сотрудников в структурах трудового (служебного) коллектива и его первичных звеньев.

Основными психологическими методами второго уровня управления 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 управления 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 управления 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 ходе 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. При этом, 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 управления, 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, исследования в области психологии управления в значительной степени определяются развитием методологического аппарата. Разработка конкретных методов исследования базируется

на методологических принципах, исходя из теоретических положений науки. Любой метод исследования всегда несет на себе печать той или иной теории, которая определяет и выбор объекта исследования, и способы расшифровки полученных результатов.

Контрольные вопросы

1. Каково место и значение психологии управления в системе наук?
2. Определите предмет и задачи психологии управления.
3. Обозначьте связь психологии управления с другими отраслями психологической науки?
4. Перечислите основные этапы развития психологии управления.
5. В чем состоит суть основных концептуальных подходов в зарубежной психологии управления и менеджмента.
6. Каково значение Хотторнских исследований?
7. Перечислите основные методы психологии управления?

Тема 2. Психология субъекта управления

1. Понятие о руководстве и лидерстве.
2. Психологическая структура личности руководителя: основные подходы к изучению.
3. Управленческая деятельность руководителя и его социально-психологическая компетентность.
4. Стили руководства в системах управления.

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 и управлению организациями. Если обратиться к этимологии, то можно отметить следующее. Хотя слово «руководство» образовано из 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 — это значит собирать, объединять людей и направлять их движение к определенной цели.

Термин «лидерство» происходит от английского слова *leadership*, образовано от англосаксонского корня *lead* (в переводе 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 мнение, разделяемые членами группы. Лидер же должен их обязательно учитывать.

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

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 различений. Но и это различие замечено было не многими, 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:

1) 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;

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

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

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

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

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

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

7) 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;

8) 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 естествен-

ным образом в процессе взаимодействия людей. Процессы лидерства и власть лидера сохраняется 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 с 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, в тоже время 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 позициям доминирования и подчинения.

Следует отметить, что управленческие отношения между руководителями и подчиненными не сводятся только к отдаче распоряжений, с одной стороны, и только их исполнения, 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) 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 приказания выполня-

ются не из страха перед наказанием, а из веры в его компетентность, талантливость. Он воспринимается членами группы как «один из нас», как «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.

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.

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.

Весьма часто личность руководителя отечественными психологами описывается через такую интегральную личностную характеристику, 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 ответственность:

– *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 ответственность, 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

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

А.М. Столяренко¹, в соответствии с которой в структуре личности выделены три важнейших составляющих (рис. 1).

Задающий уровень личности (активизирующий и направляющий)	СФЕРА НАПРАВЛЕННОСТИ
Обслуживающие уровни личности	СФЕРА ОПЕРАЦИОНАЛЬНАЯ
	СФЕРА МОДУЛЯЦИИ

Рис. 1. Схема подструктур личности (по А.М. Столяренко)

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).

Операциональная сфера включает элементы, представляющие собой индивидуально выработанные способы и приобретенный опыт, которыми обладает личность руководителя и которые используются ее для достижений 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 *составляю-*

¹ Столяренко А.М. Личностный подход в юридической психологии // Энциклопедия юридической психологии. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 19-20.

щую потенциала профессиональной компетентности личности руководителя.

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 руководителя*¹.

В последние десятилетия в исследованиях зарубежных и отечественных ученых изучены содержание и динамика изменений представлений менеджеров о качествах личности «идеального руководителя» (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ представлений об идеальном руководителе

№	Характеристика идеального руководителя		
	Развитые страны мира		Россия
	1985 год	2005 год	2005 год
1	Предприимчивость	Лидерство	Личные достижения
2	Компетентность	Эффективность	Личные связи
3	Лидерство	Видение перспективы	Лояльность
4	Эффективность	Достижение согласия	Предприимчивость
5	Приспособляемость	Предприимчивость	Лидерство
6	Склонность к анализу	Гибкость в смене роли	Склонность к анализу
7	Восприимчивость	Восприимчивость	Решение проблем
8	Видение перспектив	Гибкий стиль руководства	Эффективность
9	Решение проблем	Склонность к анализу	Перспективность

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.

10	Коммуникабельность	Решение проблем	Восприимчивость
----	--------------------	-----------------	-----------------

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, недостатков памяти, внимания и т.д.), а также недостатков в развитии конкретных качеств личности (например, при

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

интеллектуальной дефицитарности – проявление высокой работоспособности, 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 следующих ее разновидностях, а именно в форме:

– компенсации на уровне общежитической 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, обеспечивающие 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 или тех, кто дает индивиду взаимодействие с этими людьми. 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:

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.

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

– «симбиотические связи», где субъект использует для компенсации собственных профнедостатков 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 компенсаций 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 профдеятельности. Под *псевдопрофессиональной компенсацией* понимается устранение несоответствия профтребованиям 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. 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, область подлежащих чьему-нибудь ведению (например, руководителю ОВД). 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*:

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

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

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

4. 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 постепенно компетентность рассматривается не как какое-то неопределенное необходимое для руководителя свойство, а как конкретно из-

меряемое 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, то есть 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);

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.

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

– проявляется в конкретных результатах данной деятельности (т.н. 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, которое 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, реализующая 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

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

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 коммуникативную 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.

В то же время, 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 их 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 другие);

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 другие).

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.

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 организации. Одной из

важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

Слово «стиль» имеет греческое происхождение. Первоначальное его значение – «стержень для писания на восковой доске», а 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.

Авторами выделяются различные основания для описания стилей руководства:

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

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

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

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

руководства 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.

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

Такой стиль бывает оптимален в некоторых видах производства, управлении образовательными и научными организациями, творческими коллективами, порождая 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 он может выступать опытным консультантом, поощряя творчество подчиненных. Дисциплина в таком коллективе поддерживается в основном за счет сознательности и самоорганизации сотрудников, ценящих его как лидера — «генератора идей». Он тактичен, застенчив, несамоуверен, доверчив, неконфликтен; умеет создать теплый эмоциональный климат в группе; иногда идет на поводу у подчиненных, не требователен 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 не эффективен 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:

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.

– в напряженных, сложных, нестандартных 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 значительное 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 мобилизирующего 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, не оперативны, 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 сотруд-

ником 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 оправдывает себя.

Контрольные вопросы

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 3. Психология объекта управления

1. Управление организационным поведением сотрудников.
2. Лояльность и преданность персонала организации.
3. Управление профессиональной адаптацией сотрудников организации

1. Управление организационным поведением сотрудников

Психология управления в настоящее время уделяет значительное внимание поведению человека как сотрудника организации. Психологи дают ответы на вопросы о совместимости сотрудников, об их рабочем потенциале, об отношении к труду, об особенностях поведения в различных профессиональных ситуациях. В настоящее время специалисты по управлению персоналом, менеджеры испытывают определенные затруднения при организации профессионального (служебного) поведения сотрудников, так как возможности материального стимулирования оказываются ограниченными и не всегда эффективными. Необходимо обращать особое внимание на определенные психологические характеристики сотрудника, чтобы прогнозировать насколько его поведение будет соответствовать организационным стандартам и задачам. Для этого нужна информация о самом сотруднике, иначе управленческое воздействие на него не будет эффективным. Метафорой может являться управление автомобилем без знания 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 вопросах управления этим средством. Представьте руководителя, который управляет людьми, но ничего о них не знает или, что еще опаснее, полагает, что знает, но его знание не имеет никакого отношения к объективной реальности, а является абсолютно субъективным.

Управление организационным поведением сотрудников - это вид управленческой деятельности, использующий различные методы и приемы управления, направленные на личность, группу и организацию в целом, позволяющий достигать единичных, групповых и организационных целей в долгосрочной перспективе.

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 соб-

ственным 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, руководителю будет 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 урегулированию стрессов, а также отношения к разным вопросам, убеждения и мотивы. Однако поведение индивидов в значительной степени определяется целями и задачами, которые ставит перед собой организация, и теми требованиями, которые она предъявляет к личности. Человек, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

Управление организационным поведением базируется на ключевых моментах:

1. Учет индивидуального поведения сотрудника. Каждая личность индивидуальна. У каждого человека свои понятия, характер, жизненный опыт, различные способности к обучению и урегулированию стрессов, различное отношение к разным вопросам, убеждения и уровни честлюбия. Для того чтобы добиться успеха, руководители должны рассматривать каждого сотрудника как уникальную совокупность поведенческих и культурных факторов.

2. Организации являются общественными системами. Взаимоотношения между сотрудниками и группами в организациях создают основу поведения личностей. Эти основы поведения являются результатом соответствующих ролей, которые должны быть сыграны. Часть сотрудников должна играть руководящие роли, в то время как остальные - роли исполнителей. Руководители среднего звена, которые являются как руководителями, так и подчинёнными, должны вы-

полнять обе роли. В организациях существуют системы авторитетов, общественного положения, властные и лидерские отношения, поэтому персонал нуждается в урегулировании этих систем. Кроме того, сотрудники организации состоят в различных группах, которые также влияют на поведение личности и функционирование организации.

3. Поведение сотрудника в любой ситуации - это взаимодействие его личных характеристик и характеристик ситуации. Определить все личные и ситуативные характеристики, а также их взаимодействие - в большинстве случаев невыполнимая задача. Поэтому управление поведением должно исходить из случайного (ситуационного) подхода, т.е. такого подхода в управлении, который основан на том, что не существует единственно верного универсального вида управления для любой ситуации, поэтому руководители должны искать различные подходы, которые применяются в различных ситуациях. В настоящее время ситуационный подход приобретает все большую популярность, т.к. исследования показали, что при знании соответствующих характеристик работы и соответствующих характеристик сотрудников, существует несколько приемов управления, более эффективных, чем все остальные.

4. Структура и процессы в организации влияют на организационное поведение и развивающуюся культуру. Структура организации - это формальные признаки, по которым группируются сотрудники, и виды работ. Структура иллюстрируется организационной схемой. Связующие процессы - это деятельность, которая наполняет жизнью организационные схемы.

Иногда, для того чтобы понять сущность процессов в организации (например, ухудшение коммуникаций или трудности при выработке решения), необходимо более углубленное понимание организационного поведения, чем просто исследования структурных параметров организации. Комплекс понятий, используемых отдельными лицами и группами при взаимодействии с организацией и ее окружением, т.е. культура организации, определяет соответствующее поведение и связи, стимулирует сотрудников и регулирует обработку информации, формирование внутренних отношений и ценностей. Параметры культуры организации могут иметь позитивное и негативное значение. Культура организации оказывает позитивное действие, если способствует увеличению производительности. Негативная культура может препятствовать процессам в организации, разрушать эффективность группы и затруднять становление удачно спроектиро-

ванной организации. Наиболее характерные симптомы проблемы в современных организациях - это снижение качества услуг, уменьшение объема работы, ухудшение социально-психологического климата, увеличение числа прогулов и опозданий, негативное отношение сотрудников к труду. Каждая из этих проблем проистекает из организационного поведения.

5. Управление поведением персонала организации должно быть ориентировано на принятие управленческих решений с учетом влияния фактора времени. Качество управленческих решений во многом зависит от стратегии выбора поведения. Однако лица, принимающие решения, не всегда действуют в соответствии с принципами рационального выбора, принимают иногда ошибочные решения. Поэтому важнейшей функцией организационного поведения является предвидение поведения человека в процессе принятия решений и объяснение процессов, обуславливающих это поведение.

Термин «организационное поведение» возник в начале 60-х гг. XX в., когда объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением процессов, которые происходят в организации, между организациями, а также между внутренней и внешней средой.

Ю.Д. Красовский дает определение организационному поведению сотрудников: «организационное поведение» — это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Данные процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой — реализуется в поведении непосредственных участников, т.е. работников разных управленческих уровней¹.

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 Красовский Ю.Д. Организационное поведение. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 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).

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

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров / под общ. ред. Е.И. Рогова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 368-369.

ганизации. 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 выгядит «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 рожают 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 раз-

личные, 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.

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;

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

- чувство «мы»;
- коллективизм;
- ригидность;
- неустойчивость к неопределенности;
- заинтересованность во внешней похвале, одобрении;
- конформность;
- стремление «быть хорошим»;
- отсутствие честолюбивых замыслов;
- удовольствие от хорошо выполненного дела;
- зависимость от мнения других;
- умение установить социальные контакты.

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

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

- ведущий мотив — получение выгоды;
- расчетливость;
- гибкость;
- приспособляемость;
- манипулятивность в общении;
- неискренность;
- независимость от мнения других;
- умение отстаивать свои интересы.

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

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

- ведущий мотив — достижение успеха;
- независимость;

- самодостаточность;
- самостоятельность в оценках;
- социальная смелость;
- непризнание авторитетов;
- критичность;
- готовность к конфликту в интересах дела;
- принципиальность;
- объективность в оценках;
- высокий интерес к делу;
- увлеченность.

Такого подчиненного можно назвать «человек дела».

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

- высокая самооценка;
- независимость;
- устойчивость к неопределенности;
- самостоятельность;
- отстаивание своих интересов;
- неконформность;
- социальная смелость.

Двойственность положения позволяет назвать его «маргинальным подчиненным».

Возможно также выделение метастиля — ситуативного стиля. Средняя выраженность подчиняемости и 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 мало инициативны, довольно часто используют его для решения своих рабочих проблем или работы на сторону. Если технология жестко задана и возможности использования рабочего времени в своих интересах сведены к минимуму, хозяева превращаются в неплохих исполнителей. Если система стимулирования построена грамотно, работают интенсивно и грамотно.

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 сотрудники на подсознательном уровне отчужден от своего труда.

Смотрит на него как на товар. Торговца характеризуют два основных качества: первое — сугубо инструментальное отношение к труду, и второе — завышенная оценка собственной деятельности. При этом торговцы могут быть квалифицированными и добросовестными 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

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

указания. Им не интересно делать то, что говорит начальник. В любом деле они стремятся найти элемент новизны, сказать свое слово. С такими людьми очень трудно работать, так как 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 сотрудники, для которых 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.

Регуляция и управление организационным поведением сотрудников осуществляется с помощью определенных принципов:

– принцип единства распорядительных воздействий – недопустимы противоречащие друг другу, взаимоисключающие, одновременно отдаваемые несколькими руководителями распоряжения;

– принцип подбора и расстановки кадров – принимаемый на работу специалист должен соответствовать профессиональному статусу, физиологическим, психическим и психологическим параметрам, образцам профессионального поведения;

– принцип сочетания единоначалия и коллегиальности управления, что определяется ситуацией и стоящими задачами;

– принцип мотивации и стимулирования труда предполагает применение разнообразных способов повышения эффективности труда персонала;

– принцип сочетания административных, экономических, социальных, психологических и иных методов управления;

– принцип состязательности, внутренней конкуренции предполагает проведение конкурсов на лучший проект, соревнований на звание лучшего по профессии и т. д.;

– принцип контроля и доверия – целесообразно применять способы самоконтроля, контроль по результатам и т. д.

– принцип сочетания личной и коллективной ответственности – за достижения поощряются, а за упущения наказываются как отдельные сотрудники, так и первичный коллектив;

– принцип четкого профессионального статуса – каждый сотрудник должен четко представлять свои полномочия, права и обязанности.

Успех управления организационным поведением сотрудников во многом зависит от *управленческой культуры* руководителя, которая проявляется в таких качествах, как:

– адаптационная мобильность – умение быстро приспосабливаться, находить пути решения проблем в изменяющейся ситуации;

– коммуникабельность – интерес к людям, умение убеждать и располагать к себе;

– стрессоустойчивость – способность сохранять спокойствие и решительно действовать в трудных ситуациях;

– доминантность – властность, стремление к лидерству, независимость и уверенность;

– компетентность – обладание управленческими знаниями, навыками, умениями и способностями;

– самоорганизация – способность управлять собой и заниматься саморазвитием;

– педагогические способности – умение обучать и воспитывать подчиненных;

– творческий потенциал – умение анализировать, прогнозировать и находить идеи для решения возникающих проблем.

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

2. 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.

Управление лояльностью персонала - это процесс, позволяющий руководителю оптимизировать имеющийся человеческий ресурс, повысить эффективность деятельности организации за счет повышения качества выполняемых работ и мотивации персонала, то есть формирования высокой степени лояльности персонала.

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.: Изд-во «Русский язык-Медиа», 2003. С. 599.

² Доминяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы. Менеджер по персоналу. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=542> (дата обращения: 03.09.2017).

В толковом словаре В.И. Даля «лояльный» обозначает «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, анализе информации, полученной от других сотрудников, проверочных испытаниях, фотографии рабочего времени, контроле помещений и т.д. В этом случае под лояльностью понимается поведение сотрудника, которое не наносит ущерба орга-

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: 07.09.2017).

² Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А.В. Карпова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 247.

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

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

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 состоится 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.

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

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»¹. В данном контексте 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»². 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 не критичное 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 отно-

¹ Дейнека О.С. Экономическая психология: учеб. пособие. - СПб.: Изд-во СПб ун-та 2000. С. 124.

² Чистякова Т.Н., Моисеенко Н.В. О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации // Новая перспектива, февраль, 2006. С. 3.

шение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов 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: 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

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.

опирается на предположении о том, что степень соответствия между поведением людей и их действиями зависит от трех условий:

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

В рамках поведенческого подхода лояльность рассматривается как степень готовности 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 органи-

зацию 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

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.

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

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

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

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

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

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

Самой распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция, которую выдвинули Д. Мейер и Н. Аллен: организационная лояльность в ней определяется как психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию. В рамках этой концепции выделяются три компонента 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 (интенциональ-

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А.В. Карпова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 253.

ной) составляющей относится готовность прикладывать усилия в интересах организации.

Уровень организационной лояльности сотрудника может выступать индикатором его удовлетворенности организационной культурой, стилем управления и другими феноменами, так в эмпирических исследованиях было выявлено, что чаще всего нелояльные к организации сотрудники оценивают ее организационную культуру как иерархическую, тогда как лояльные полагают, что их организация имеет гармонично-смешанный тип организационной культуры. При выборе оптимального для них типа оргкультуры нелояльные сотрудники склонны отдавать предпочтение клановому варианту, тогда как лояльные обычно считают, что существующий вариант будет эффективным и в будущем. Такие оценки нелояльных сотрудников свидетельствуют о том, что их членство в организации носит лишь формальный характер, с их точки зрения организация ничего не делает, чтобы стать для них «вторым домом», «семьей», поэтому и они не проявляют к ней лояльности.

Создание эффективной системы управления лояльностью персонала - это долгий процесс, с помощью которого сотрудник ясно осознаёт справедливость принципов вознаграждения и позволяет подчеркнуть возможность равноправного участия, включает следующие *этапы*:

1. Определение актуальных показателей лояльности персонала. Для этих целей следует использовать анонимные опросы, анкетирование, аттестации, интервью, наблюдение, психологическую диагностику, экспертные оценки, а также определение по «косвенным признакам», такими как «степень или частота несогласия» с решениями руководства и «текучесть кадров». При высокой степени лояльности «текучесть» кадров уменьшается и, следовательно, наоборот, при низкой степени лояльности – увеличивается. На данном этапе важно выявить отношение сотрудника к руководству и к внутренней структуре организации.

2. Определение ключевых способов повышения лояльности. В рамках этого этапа, стоит определить какой вид стимулирования: материальный (справедливые премии, повышение оплаты труда) или нематериальный (ощущение компетентности, престижность работы, страхование, социальные гарантии) подходит к той или иной группе персонала или сотруднику в частности.

3. *Оценка внутренних и внешних факторов мотивации профессиональной деятельности.* На данном этапе следует учитывать личные потребности сотрудников, особенности условий труда и трудовых отношений, систему оплаты труда и стимулирование сотрудников.

4. *Установление влияния мотивации на различные показатели профессиональной деятельности и повышение лояльности.* В рамках этого этапа следует выявить закономерность между мотивацией и такими показателями в организации как: качество труда, «текучесть» кадров, трудовая (служебная) дисциплина, квалификация, инициативность и заболеваемость сотрудников.

5. *Разработать и внедрить системы мероприятий (организационных, социально-психологических, кадровых), способствующих повышению лояльности сотрудников.*

6. *Контроль и оценка.* Цель этапа контроля – определение соответствия (или отличия) реализуемых направлений управления состоянию внешней и внутренней среды, формирование направления изменений.

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.

3. Управление профессиональной адаптацией сотрудников организации

Одним из важных направлений работы с персоналом является управление процессами адаптации сотрудников в организации. Профессиональный путь человека представляет собой процесс непрерывной адаптации к новым условиям. Управление адаптацией все больше привлекает внимание руководства организаций и становится одной из ключевых задач, которой отводится большое место в процессе управления организацией.

Адаптация сотрудников в организации является одним из важных направлений работы руководителя. Данный процесс распростра-

няется 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 ведут свое начало из естественных наук: биологии, физиологии, медицины. Значительно позже понятие адаптации было перенесено в социологию и психологию.

Основоположниками разработки адаптационной проблематики принято считать Г. Селье, П.К. Анохина, Р.М. Баевского, Ф.З. Меерсона, 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 им профессии и должности.

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А.В. Карпова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 283.

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

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

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

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

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

4. В экономии средств на поиск и обучение новых сотрудников взамен неадаптировавшихся и покинувших организацию.

5. В формировании лояльности новичка к организации, проявляющееся в принятии ее норм и ценностей, видении своих перспектив в сотрудничестве с ней, удовлетворенности работой и взаимоотношениями с сотрудниками.

6. В снижении уровня и сокращения длительности адаптационного стресса, позволяющего повысить удовлетворенность работой и организацией, а также общий уровень здоровья.

В структуре адаптации сотрудников выделяется ряд основных составляющих: социально-психологическая, психологическая и деятельностная.

Социально-психологическая адаптация отражает изменение социальной роли сотрудника, усвоение норм и традиций, сложившихся в организации.

Психологическая — перестройку мышления, речи, внимания, памяти, зрительного восприятия, воли, способностей.

Деятельностная составляющая отражает приспособление к ритму, методам и формам работы, приобщение к труду на должности.

В структуре адаптации сотрудников выделяют другие компоненты: психофизиологическая адаптация — ломка прежнего динамического стереотипа, формирование новых установок, навыков и привычек; профессиональная адаптация — вхождение в профессиональную среду, усвоение норм и ценностей.

Различают 3 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.

Успех адаптации обусловлен:

— высоким исходным уровнем опыта, знаний и навыков;

— интересом к организации и новой работе, наличием перспектив;

— обладанием необходимыми волевыми и психологическими качествами (упорством, хладнокровием, терпением и т.п.);

¹ Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. - Харьков: «Гуманитарный центр, 2012. С. 119.

² Организационная психология: учебник для бакалавров / под общ. ред. Е.И. Рогова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 395.

— 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 на первых порах 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 членами 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 личных способностей работников;

— индивидуализацию системы стимулирования.

Для успешной реализации работы по адаптации персонала в организации в этом направлении важно выполнить следующие *требования*¹:

- 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, 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 порядках — процедуры найма, увольнения, требования к внешнему виду, поведению, внутренние отношения;
- кадровой и социальной политике организации;
- об оплате труда — формы и системы вознаграждения, оплата за выходные и сверхурочные, условия премирования и пр.;

¹ Кибанов А.Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией // Кадровик. - 2008. - № 2. - С. 4-18.

— о режиме труда и отдыха, порядке предоставления отпусков и отгулов;

— 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 объяснить 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);

¹ Организационная психология: учебник для бакалавров / под общ. ред. Е.И. Рогова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 400-401.

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, обладающим высоким статусом в коллективе, коммуникабельным, готовым 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, 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 с поручений средней сложности, не забывая об инструктировании. Это позволит ему успешно справиться с ними и при этом почувствовать удовлетворение. Трудности, с которыми сталкивается новичок, в первую очередь связаны с недостатком информации. В то же время нельзя перегружать его, 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 сотрудни-

ка, 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 досрочного 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.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение «организационное поведение»?
2. Какие модели организационного поведения вам известны?
3. Дайте определение понятию «лояльность персонала»?
4. Назовите поведенческие индикаторы лояльности.
5. Перечислите этапы системы управления лояльности сотрудников.
6. Дайте определение профессиональной адаптации.
7. Какова роль руководителей в профессиональной адаптации сотрудников?

Тема 4. Организационная культура как управленческий ресурс руководителя

1. Понятие организационной культуры и ее особенности.
2. Классификация и основные типы организационной культуры.
3. Формирование организационной культуры и ее изменения.

1. Понятие организационной культуры и ее особенности

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 культура.

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.

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.

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 организации и поиск оптимальных способов управления, характеризует способность порождать новшества и осуществлять нововведения. В какой-то мере она является антиподом управляемости, поскольку но-

¹ Термин организационная культура впервые появился в американском «Индексе периодической литературы по бизнесу» в 1982 г.

² Пригожин А.И. Методы развития организации. - М.:МЦФЭР, 2003. С. 56-58.

вовведения 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 не равны, особенности современного менеджмента в том, что управляемость для большинства важнее двух других. В российской деловой культуре распространен культ управляемости.

По наблюдениям А.И. Пригожина, клиентность выходит на второе место по значимости среди базовых ценностей, а инновационность появляется, главным образом, тогда, когда этого требует следование двум другим ценностям.

Преобладающие ценности влияют на все сферы жизнедеятельности 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.

Организационная культура рассматривается как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в себя иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников организа-

¹ Дубиненкова Е.И. Психологические основы менеджмента: учебное пособие. - Ярославль: ЯрГУ, 2007. С.12.

ции, и совокупность способов их реализации, преобладающих в коллективе предприятия на определенном этапе его развития.

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 целом¹.

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.

Характер описывается системой признаков, заданных по трем основаниям:

- 1) взаимоадекватности ценностей и способов их реализации;
- 2) соответствия личных ценностей и групповых;
- 3) содержания доминирующих ценностей.

Степень взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации позволяет подразделить культуры на стабильные (высокая степень адекватности) и нестабильные (низкая степень адекватности). Стабильная оргкультура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями, нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом или недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса сотрудников.

Степень соответствия личных ценностей сотрудников и системы внутригрупповых ценностей выделяет интегративную (высокая степень соответствия) и дезинтегративную (низкая степень соответ-

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А.В. Карпова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 408.

² Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2002. С. 31- 32.

ствия) организационные культуры. Интегративная характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью, дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

Содержание доминирующих в организации ценностей позволяет определить ориентацию культуры организации. *Личностно-ориентированная* оргкультура — фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессиональной деятельности. *Функционально-ориентированная* — ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессиональной деятельности и определенных моделей поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- 1) количество 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 помогает понять силу организационной культуры. Неясность, размытость приоритетов и разделяемых ценностей в меньшей степени влияет на организационное поведение людей, ослабляя позиции самой организации, особенно в ситуациях конфликта и неопределенности. С одной стороны, сильная культура разделяется большим числом сотрудников и четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение людей. С другой — сильная культура не только создает преимущества для организации, она может являться в то же время препятствием на пути проведения изменений в организации. Косвенными показателями сильной организационной культуры является гордость за свою организацию, наличие собственного стиля, связанность субкультур.

Выделение Ф. Харрисом и Р. Мораном характеристик организационной культуры, является основанием действий и эмоций, связанных с профессиональной деятельностью. Список характеристик, которые влияют на формирование организационных норм¹:

- 1) сознание себя и своего места в организации;

¹ Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2002. С. 212.

- 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 — это реально существующий объективно-субъективный феномен. Для решения сложной проблемы дуализма организационной культуры Э. Шейн предложил рассматривать ее по трем основным уровням:

- 1) поверхностное;
- 2) подповерхностное;
- 3) глубинное.

Согласно данной теории «поверхностный» (символический) уровень включает видимые внешние факторы, как применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги, или всё то, что можно воспринимать.

На более глубоком, «подповерхностном» (организационная идеология) уровне представлены ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации («фирменный» цвет, форма одежды, флаг, значки и пр.).

Организационная культура подразделения — системное явление, в нем можно выделить подсистемы. Каждая из подсистем отражает общие закономерности оргкультуры, анализ которых позволяет сделать описание, предвосхитить ее влияние на деятельность организации, группы и личности.

1. *Ценностно-нормативная подсистема*: основные ценности, разделяемые в организации корпоративные традиции корпоративные правила (взаимоотношения с клиентами, партнерами, конкурентами).

2. *Организационная структура*: формальная и неформальная организационная структура власти и лидерства, нормы и правила внутреннего взаимодействия традиции, распорядок, регламент организационного поведения на рабочем месте.

3. *Структура коммуникаций*: формализованные и неформальные информационные потоки, качество коммуникации.

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;

¹ Спивак В.А. Организационная культура. - СПб.: Нева, 2004. С. 13-15.

- коммуникационная функция: через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание сотрудников и их взаимодействие;

- 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 разделения ее ценностей.

Оргкультура, 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 сплочивание, координация, соотнесение ценностей внутри организации.

В любой организации ее сотрудники склонны участвовать в следующих процессах:

— выделять из внешнего окружения важное и не важное для организации;

— разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

— находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

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, самомотивационная¹. Например, компенсаторная функция выступает уже не как дополнительное средство повышения эффек-

¹ Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А.В. Карпова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 413.

тивности, а как вынужденный механизм сопротивления и даже просто выживания организаций и их членов в неблагоприятных социально-экономических условиях¹. 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 оргкультуры, входящая в состав функции внутренней интеграции, — социализация и адаптация новых сотрудников. Уточнением адаптационной функции в организации будет выделение охранной, интегрирующей, коммуникационной, ориентирующей, мотивационной, воспитательной и имиджевой функции 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.

Подводя итог сказанному, отметим, что организационную культуру следует понимать как своеобразный сплав философии и идеологии организации, ценностей, норм и убеждений, присущих ее членам, в соответствии с которым они осуществляют свои действия. При этом не может быть какой-то одной наилучшей культуры для всех организаций. Культура любой организации обусловлена прежде всего ее целями, спецификой деятельности, политикой высшего руководства, особенностями персонала и многими другими факторами, в том числе воздействием окружающей среды. Как показывает практика, высокий уровень эффективности могут демонстрировать организации, культура которых заметно отличается друг от друга.

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 опре-

¹ 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.

делить 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 способам ее изучения. А.В. Карпов проанализировал существующие типологии и предлагает общее основание их построения — феноменологическое и параметрическое¹.

Типологии, основанные на феноменологии, дают образы организаций, основанные на практическом опыте работы с ними (Т. Дейла и А. Кеннеди, М. Хот). Параметрические типологии предлагают критерии, задающие измерение оргкультуры.

Типология Т. Дейла и А. Кеннеди выделяет четыре типа корпоративной (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 длительный процесс принятия решений;

¹ Дубиненкова Е.И. Психологические основы менеджмента: учебное пособие. - Ярославль: ЯрГУ, 2007. С.21.

— 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 национальной культурой. Он выделил четыре параметра, характеризующих 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

¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2002. С. 45.

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.

¹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. С. 16.

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), свойственная организациям, для которых важны иерархия, регламент, нормы. Это формализованное и структурированное место работы. Главенствующее значение имеют созданные процедуры, а не потребности людей или потребителей. Лидеры — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты, где возможны инициатива и риск. Это культура, где важно выполнение поставленной задачи. Люди характеризуются целеустремленностью и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители, предприимчивые, конкурентные, требовательные. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Адхократическая организационная культура (от лат. *ad hoc* — по случаю): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Лидерами организации становятся люди, готовые действовать и рисковать. Для организации свойственны экспериментирование и новаторство.

В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех для организации означает производство уникальных продуктов (товаров или услуг), для них важно быть лидером на своем рынке. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

С этой типологией перекликается подход Д. Коула, основанный на характеристиках организации (бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная).

Ч. Хэнди предложил для основания анализа процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер

ее деятельности на различных этапах эволюции: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности.

По мнению Ч. Хэнди в организации действуют несколько видов сил (силы положения, распоряжения ресурсами, обладания знаниями и сила личности). В зависимости оттого, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура.

В «культуре власти» («культура Зевса») особую роль играет лидер, в распоряжении которого находятся основные ресурсы организации. Особенности управления в организации: иерархическая структура, единоличие принятия решений, выборочный характер контроля, субъективность.

Организации характеризуются неформальной структурой власти, небольшим числом правил и процедур, формализующих деятельность.

«Ролевая культура» («культура Аполлона») характеризуется функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются положение, занимаемое в иерархической структуре. Право принимать решения широко распределено по организации, эта культура достаточно устойчива, консервативна; в ней сложно проводить нововведения.

«Культура задачи» («культура Афины») основана на обладании специфическими знаниями и складывается в тех случаях, когда деятельность организации связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только квалифицированные профессионалы. Властными полномочиями в таких организациях обладает самый компетентный специалист.

«Культура личности» («культура Диониса»), организация с данным типом культуры объединяет людей для того, чтобы они могли удовлетворять свои потребности через принадлежность организации. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей и способности договариваться. Культура личности конфликтна, неустойчива.

По мнению Ч. 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 практическая значимость. 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.

3. Формирование организационной культуры и ее изменения

Формирование организационной культуры — это стремление конструктивно влиять на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. 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 структуре 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, начинает формироваться ее история и закладываются основы ее культуры. Э. Шейн выделяет три стадии в развитии организационной культуры¹.

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 культу-

¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2002. С. 258.

ры. 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.

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. (Он отмечает, что, хотя они представлены здесь последовательно, можно осуществлять их одновременно):

- 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 культуры*¹:

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 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.

Рассмотрим внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

Среди основных факторов внешней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, выделяются следующие:

- национальная культура и менталитет;
- деловые партнеры (поставщики, потребители, финансовые институты и др.);
- конкуренты;
- акционеры и собственники;
- инвесторы;
- законодательные акты (международные, федеральные, муниципальные);
- международная ситуация (политическая, экономическая, социальная);
- внутренняя политическая, экономическая ситуации, социальная ситуация;
- научно-технический прогресс.

Анализ факторов внутренней среды. Среди основных факторов внутренней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, можно выделить следующие:

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.

- личность создателя (основателя) организации;
- временной период существования организации на рынке (стадия жизненного цикла);
- размер организации;
- сфера деятельности организации;
- уровень образования и квалификации сотрудников;
- располагаемые ресурсы;
- технология.

Источниками формирования организационной культуры выступают¹:

- система личных ценностей персонала и индивидуально-своеобразных способов их реализации;
- способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в первую очередь, личные ценности руководителей;
- представления об оптимальной и допустимой модели организационного поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся, неформальных внутригрупповых ценностей.

Однако основным источником формирования и развития организационной культуры являются взгляды и ценности руководителей организации, а также коллективный опыт сотрудников, новые взгляды и ценности, привнесенные недавно появившимися членами организации и руководителями – «новичками» из других структур. Ведь именно руководители оказывают определяющее влияние при становлении первоначальной культуры и изменении уже сформированной. Осуществляя и воплощая свою мечту, руководители пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на сотрудников, они могут создать сплоченную организацию с сильной организационной культурой, которая будет являться результатом взаимодействия их желаний и пристрастий, а также базовых установок сотрудников, выработанных в результате предыдущего опыта.

Для этого, формируя организационную культуру, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и

¹ Ермолаев В.В. Роль организационной культуры в оптимизации управленческой деятельности органов внутренних дел: учебное пособие / В.В. Ермолаев, Ю.А. Кравцова. - Воронеж: Воронежский институт МВД России, 2011. С. 121-122.

организационной в частности. Его задача – понимать роль и место его личной и организационной культуры в достижении личных целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне. Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте, уметь диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых прямо или косвенно связаны с организационной культурой.

*Основные элементы сформированной организационной культуры*¹.

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.

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 знания практических навыков, 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.

¹ Матвеев А.Б., Алексеев А.В. Возможно ли управление корпоративной культурой? // Справочник по управлению персоналом. - 2005. - № 6. - С. 74–78.

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 о том, 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, заботиться 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.

¹ Свенцицкий А.Л. Организационная психология: учебник для вузов. - М.: Изд-во Юрайт, 2015. С. 399-400.

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.

Приведем на рис. 2 модель, обобщающую основные шаги, связанные с изменением организационной культуры.

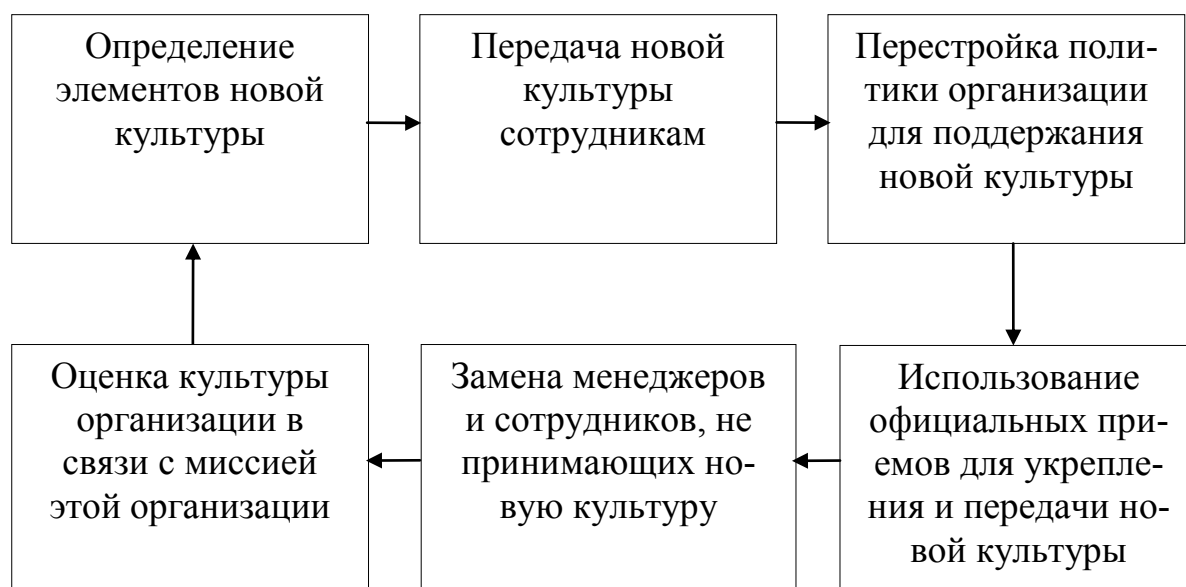


Рис. 2. Модель изменения организационной культуры
(по Р. Олдагу и Л. Кузухара)

Повсеместные совершенствования организаций могут занимать от пяти до десяти лет.

Главная проблема, возникающая перед многими менеджерами, состоит в том, каким образом изменить существующую культуру организации, чтобы новая культура лучше поддерживала миссию, цели и стратегию этой организации.

По мнению авторов данной модели, здесь представлены основные этапы изменения организационной культуры в желаемом для менеджмента направлении. Однако здесь необходимо иметь в виду, что чем глубже внедрена культура, тем труднее ее изменить.

Формирование организационной культуры, которая обладает определенным содержанием и характеристиками, должно следовать определенным этапам. Реализация этапов предполагает использование различных методов, комплексное использование которых приведет к положительному эффекту. Формирование определённого содержания организационной культуры должно сопровождаться соблюдением условий, принципов формирования культуры, и основываться на изучении факторов, содержания и оценки силы существующей культуры.

Таким образом, организационная культура занимает прочное место в организационной психологии и психологии управления и относится к базовым понятиям науки управления. Она является составляющей процесса управления, одновременно являясь и объектом управления. Поэтому одной из главных задач руководителя организации является управление организационной культурой: проведение комплекса мероприятий по ее формированию, постоянному поддержанию того типа культуры, который наиболее соответствует стоящим перед организацией целям, а также своевременному изменению для предупреждения организационно-культурной дезорганизации.

Контрольные вопросы

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 руководителя при изменении организационной культуры.

Тема 5. Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя

1. Социально-психологическая структура служебного коллектива.
2. Социально-психологический потенциал коллектива и его учет в управлении.

1. Социально-психологическая структура служебного коллектива

Осуществляя управленческое воздействие, руководитель сталкивается с разнообразными социально-психологическими явлениями, происходящими в организации. Он убеждается, что не все явления зависят от административно-директивных действий руководителя. Некоторые из них не прекращают функционировать даже после издания соответствующего приказа или отдачи распоряжения. Постепенно руководитель начинает понимать, что его управленческая деятельность строилась бы эффективнее, если бы он управлял не просто сотрудниками, а организацией, умело воздействовал на различные социально-психологические явления, происходящие в ней.

Эффективность профессиональной деятельности сотрудников во многом зависит от социально-психологических явлений в служебных коллективах: социально-психологического климата, характера и эмоциональной окраски взаимоотношений между сотрудниками, их сплоченности, степени согласованности формальных и неформальных структур, наличия способов разрешения и предупреждения межличностных конфликтов, а также соответствия стиля руководства уровню развития служебного коллектива сотрудников.

Рассматривая такое понятие как «служебный коллектив» необходимо определить такое понятие как малая группа. Группа - это ограниченная размерами общность людей, выделяющаяся или выделяемая из социального целого по определенным признакам: характеру, деятельности, социальной принадлежности, структуре, композиции, уровню развития и пр.

Служебным коллективом органов внутренних дел считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на вы-

сокой нравственной основе¹. Таким образом, малая группа, чтобы называться коллективом, должна соответствовать весьма высоким требованиям:

- успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности);
- иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения;
- создавать для каждого своего члена возможность развития личности;
- быть способной к творчеству, то есть, как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Группа на пути к коллективу проходит несколько этапов:

1. «Взаимная ориентация» заключается в самопрезентации, наблюдении друг за другом, попытках понять для себя важные свойства партнеров. Данный этап характеризуется невысокой работоспособностью группы. В качестве практических рекомендаций на данном этапе выступают организации встреч с изложением цели группы и функций ее членов. Такие мероприятия позволят сократить данную фазу.

2. «Эмоциональный подъем» определяется преимуществом контактов, оживленных новизной ситуации.

3. «Спад психологического контакта» и далее «Подъем психологического контакта» характеризуются следующим: спад психологического контакта возникает потому, что люди приступают к совместной деятельности, в которой обнаруживаются не только достоинства, но и недостатки, контактов, оживленных новизной ситуации.

Таким образом, коллектив – это общность людей, в основе жизнедеятельности которой лежит ценностно-ориентационное единство его членов, причем основные ценностные ориентации являются общественно-значимыми.

Служебный коллектив – группа объединенных общими целями и задачами сотрудников ОВД, достигшая в процессе совместной деятельности определенного (высокого) уровня развития. В коллективе

¹ Организация психологической работы с личным составом органов внутренних дел: учебное пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2012. С. 63.

формируется особый тип межличностных отношений, для которых характерны¹:

- 1) высокая сплоченность;
- 2) коллективистское самоопределение – в противовес конформности или нонконформности, проявляющихся в группах низкого уровня социально-психологического развития;
- 3) коллективистская идентификация;
- 4) социально ценностно-ориентированный характер мотивации межличностных выборов;
- 5) высокая референтность членов коллектива по отношению друг к другу;
- 6) объективность в возложении и принятии ответственности за результаты совместной деятельности. Подобные отношения способствуют формированию коллективистских качеств, создают условия для всестороннего и гармоничного развития каждого члена коллектива, способствуют появлению коллективизма как особого качества развития группы.

В коллективе проявляется ряд социально-психологических закономерностей, качественно отличающихся от закономерностей в группах низкого уровня развития. Так, с повышением уровня развития коллектива:

- не уменьшается вклад, вносимый его членами;
- не снижается уровень действенной групповой эмоциональной идентификации;
- не ослабевает мотивация совместной деятельности;
- отсутствуют значимые противоречия между индивидуальными и групповыми интересами;
- имеется положительная связь между эффективностью совместной деятельности и благоприятным социально-психологическим климатом;
- создаются наилучшие возможности для процессов интеграции и персонализации.

С содержательной стороны служебный коллектив ОВД определяют как такую общность, в которой межличностные отношения опосредованы общественно ценным и личностно значимым содержанием

¹ Марьин М.И., Петров В.Е., Адаев А.И., Егоров К.А. Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел: методическое пособие / под общ. ред. В.Л. Кубышко. - М.: ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006. С. 6.

совместной деятельности. При таком понимании служебного коллектива в его структуре всегда (в разной степени) присутствуют три главных элемента: лидерская группа, ядро, периферийная часть.

Лидерскую группу представляют члены служебного коллектива, на которых функционально возложена функция руководства, или член коллектива, который в силу своих личностных качеств пользуется авторитетом у большинства других его членов.

Ядро составляют те члены служебного коллектива, которые уже утвердились в коллективе, идентифицировались с ним, то есть, являются носителями коллективного сознания, норм и ценностей.

Периферийную часть структуры служебного коллектива образуют те его члены, которые либо недавно включились в систему служебных отношений и еще не идентифицировались с ней, либо присутствуют в коллективе лишь функционально. Именно эта часть коллектива в первую очередь является объектом «манипулирования» со стороны лидера.

Служебный коллектив органов внутренних дел имеет свою специфику. Она состоит в том, что руководители и сотрудники ОВД обязаны соблюдать служебную дисциплину, уставные отношения и субординацию. В уставе, приказах, распоряжениях, инструкциях, положениях и других нормативных правовых актах регламентируются права и обязанности должностных лиц.

Межличностные взаимоотношения между сотрудниками служебного коллектива ОВД строятся на основе формальных и неформальных связей. Формальные связи возникают в процессе оперативно-служебной деятельности на основе отношений власти и подчинения, определены дисциплинарным уставом органов внутренних дел Российской Федерации и, как правило, строго регламентированы¹. Наряду с официальной, т.е. с формальной структурой подразделения, отражающей нормативную обязательную сторону взаимоотношений между сотрудниками, в каждом служебном коллективе складывается психологическая структура неофициального порядка, формирующаяся как система межличностных отношений, симпатий и антипатий. Неформальные связи определяют более широкий круг общения в соответствии с общими интересами, установками, увлечениями, ценностными ориентациями сотрудников. В основе неформальной

¹ Указ Президента РФ от 14 октября 2012 г. № 1377 «О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации» // СЗ РФ, 22.10.2012, № 43, ст. 5808.

структуры лежат восприятие и понимание сотрудниками друг друга, их взаимооценка и самооценка¹.

Групповые процессы в коллективе образуют многоуровневую структуру, ядром которой является совместная деятельность, обусловленная социально значимыми целями. На первом уровне реализуются, прежде всего, непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; на втором – эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; на третьем развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности.

Важная роль в организации социального взаимодействия в органах внутренних дел отводится психологическому единству (сплоченности) личного состава.

Психологическое единство (сплоченность) – это общность межличностных отношений, единство восприятия внешних и внутренних воздействий, положительный характер эмоциональных установок, отсутствие эгоцентрических устремлений, «признанность» всех членов группы друг к другу².

Сплоченностью коллектива называют близкие отношения между ее членами, их готовность поддерживать друг друга. Сплоченность коллектива рассматривается как мера единения его членов. Она обеспечивается за счет таких психологических характеристик малой группы, как степень ценностно-деловой и психологической общности ее членов, теснота и устойчивость межличностных взаимоотношений и взаимодействий, степень эмоциональной привлекательности группы для ее членов.³

На сплоченность оказывает значительное влияние уровень идентификации сотрудников со своей профгруппой, под которым понимается сознательное, внутренне мотивированное принятие членом группы (в отличие от пассивной адаптации) ценностей и норм групповой жизни, общей цели совместной деятельности. В итоге действия феномена «групповое согласие» (по Т. Ньюкому), вызванного совпадением взглядов (мнений, представлений и оценок), возникает цен-

¹ Юренкова В.А., Душкин А.С., Иванова А.М. Психология: учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2014. – 132 с.

² Организация психологической работы с личным составом органов внутренних дел: учебное пособие. - М.: ДГСК МВД России, 2012. С. 68.

³ Поздняков В.М. Групповая сплоченность // Социальная психология / Отв. ред. А.Л. Журавлев. – М., 2002. С. 207-209.

ностно-ориентационное единство группы и особые межличностные отношения, носящие характер ответственной зависимости, товарищества и взаимопомощи.¹

У членов сплоченного коллектива сильно развито чувство групповой идентичности. Они, как правило, держатся вместе, всегда готовы подставить плечо и прийти на помощь друг другу, преданы интересам коллектива. Члены сплоченного коллектива охотно собираются вместе и активно обсуждают актуальные для них вопросы. Они эмоционально вовлечены в дела своего коллектива, радуются его успехам и переживают неудачи. Атмосферу сплоченных коллективов отличает особый психологический климат. Члены коллектива с низким уровнем сплоченности действуют сами по себе, на свой страх и риск, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже в ущерб другим.

Факторами внутригрупповой сплоченности служит также точное определение групповых целей и норм. Чем отчетливее члены группы осознают, какого поведения ожидает от них группа, тем с большей охотой участвуют они в ее делах. Сплоченность нужна для самого существования и развития группы.

На основе состояния совместимости, идентифицированности и сплоченности возникает *сработанность членов коллектива*, под которой понимают эффект кооперативно-согласованного взаимодействия людей, базирующийся на оптимальном распределении рабочих функций и профессиональных ролей, высоком уровне взаимопонимания, доверия и готовности к взаимопомощи друг другу, а в итоге и обеспечивается максимально возможная успешность совместной деятельности при минимальных эмоционально-энергетических издержках (профвыгорании).

Опора на коллектив позволяет в большинстве случаев отказаться от тотального контроля и развивать более эффективный самоконтроль, расширять границы полномочий в процессе выполнения людьми своих обязанностей, отказаться от силового решения вопросов сверху, когда в этом нет большой нужды. Коллектив потенциально может добиться большего, чем каждый из его членов в сумме, коллективная работа может открыть огромные новые возможности. Умение добиться полного раскрытия творческого потенциала коллек-

¹ Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. – М.: Изд-во политической литературы, 1982. С. 192.

тива свидетельствует о высоких организационных способностях руководителя.

Служебный коллектив ОВД характеризуется определенным набором социально-психологических признаков. Наиболее существенные из них следующие:

1. Совпадение ценностных ориентаций служебного коллектива с ценностными ориентациями общества.

2. Отношения товарищества, взаимопомощи, низкий уровень конфликтности.

3. Доброжелательное отношение к «новичкам».

4. Преобладание оптимистического настроения.

5. Удовлетворенность службой в ОВД и коллективом.

6. Свободное обсуждение вопросов, связанных со служебной деятельностью и жизнью коллектива, доброжелательная критика.

Выделяют следующие социально-психологические параметры развития служебного коллектива ОВД, влияющие на эффективность деятельности:

– направленность;

– организованность;

– психологическое единство (сплоченность).

Направленность изучается с точки зрения ее движущих сил и подразделяется на внешнюю (например, на цели деятельности) и внутреннюю (коллективная и эгоистическая).

Организованность – важнейшая характеристика подразделения ОВД. Это его способность сохранять устойчивость структуры при обогащении и динамичности функций. Она проявляется в объеме и скорости реакций данного подразделения ОВД на изменение внешней и внутренней среды, в способности коллектива сочетать разнообразие мнений и форм поведения ее участников с единством действия, направленного на достижение единой цели.

Организованность характеризует служебный коллектив ОВД:

а) с количественной стороны (полнота согласованности изменений и действий);

б) с качественной стороны (совершенствование организационных отношений, обогащение форм активности участников коллектива).

Эмпирические показатели организованности служебного коллектива ОВД следующие:

– стремление к сохранению служебного коллектива как целого;

- наличие авторитетного и компетентного руководства;
- единство мнений о руководителях;
- субординационная совместимость;
- способность к согласованным действиям;
- инициативность и самостоятельность членов служебного коллектива;
- стремление к сотрудничеству и др.

В зависимости от уровня сплочённости выделяют следующие типы служебных коллективов:

1) сплоченный (консолидированный) коллектив. Он характеризуется относительно стабильным составом сотрудников, отношением дружбы и взаимного уважения, высокой дисциплиной и служебной отдачей;

2) расчлененный (слабосплоченный) коллектив состоит из ряда социально-психологических групп, имеющих своих лидеров. Служебные показатели, активность и дисциплина этих групп различна;

3) разобщенный (конфликтный) коллектив характеризуется отсутствием личных дружеских контактов, официальными связями его членов, высоким уровнем текучести кадров, низкой служебной активностью.

По своей направленности сплоченность может быть:

а) положительной (функциональной), т.е. ориентированной на цели и задачи оперативно-служебной деятельности;

б) отрицательной (дисфункциональной), направленной на достижение целей, противоречащих задачам организационного развития.

Различают следующие стадии сплочения служебного коллектива ОВД:

1. Ориентационная – это этап становления. Эта стадия характеризуется тем, что простое объединение людей преобразовывается в группу с общими целями и задачами, идейной направленностью. Каждый член коллектива ориентируется в новом для него коллективе путем целенаправленной ориентации и самоориентации.

2. Взаимоадаптационная стадия – представляет собой формирование единых установок поведения членов коллектива при целенаправленном, воспитательном воздействии руководителя или путем самоадаптации (подражание и идентификация). На этой стадии создается актив, выделяются добросовестные исполнители, организаторы и дезорганизаторы, складывается группа пассива.

3. Стадия консолидации, сплочения. Это этап зрелости служебного коллектива ОВД. Группы формируются по интересам. Большинство сотрудников воспринимает коллективные задачи как личные, возникает сотрудничество, единство сослуживцев.

В контексте вопроса социального взаимодействия особую значимость имеют результаты совместной деятельности. Так, успех групповой профессиональной деятельности обеспечивает более интенсивный рост уровня сплоченности коллектива. Однако в некоторых случаях неудача может вести к большей сплоченности, чем групповой успех, то есть награда (моральная или материальная) не является необходимым фактором групповой сплоченности. В то же время неудача совместной деятельности может несколько ухудшить межгрупповые отношения, тем более, если перед этим члены служебного коллектива или микрогруппы находились в конкурентных отношениях.

Укрепление доверия сотрудников друг к другу и, прежде всего, к ее лидеру (руководителю), повышает индивидуальный вклад каждого в совместную деятельность.

Общекolleктивные мероприятия, в которых роли сотрудников по их организации и проведению распределены оптимально, повышают чувство ответственности и принадлежности к коллективу. Способствуют росту сплоченности подчеркивание положительных отличий данного коллектива от других, использование групповой символики и знаков принадлежности к ОВД.

Во многом сплоченность коллектива зависит от стадии его *зрелости*.

На первой стадии сотрудники «приглядываются» друг к другу, стараются показать свое «Я». Взаимодействие происходит в привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет руководитель.

Вторая стадия характеризуется тем, что в коллективе образуются группировки, выражаются разногласия, проявляются сильные и слабые стороны отдельных людей, приобретают значение личные взаимоотношения, начинается борьба за лидерство и поиски компромиссов между конфликтующими сторонами. На этой стадии возможно возникновение противодействия между руководителем и отдельными подчиненными.

На третьей стадии возрастает потенциал коллектива, возникает желание и интерес работать лучше, другими методами и средства-

ми. Позднее появляется опыт успешного решения проблем, к которым подходят, с одной стороны, реалистически, а с другой – творчески. В зависимости от ситуации, функции лидера в таком коллективе переходят от одного представителя к другому, каждый из которых гордится своей принадлежностью к нему. На последней стадии внутри коллектива формируются прочные связи. Сотрудников принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты работы и стандарты поведения. Однако далеко не все коллективы выходят на высшие уровни.

На эффективность социального взаимодействия значимое влияние оказывают источники межгрупповых конфликтов, связанные с противопоставлением, бессознательной благосклонностью к избранным сотрудникам («фаворитизм»), критически конфликтным отношениям к коллегам.

Возможно возникновение межгрупповой враждебности и агрессии в условиях конфронтации группировок внутри коллектива ОВД, когда одна группа может стать «победительницей» только за счет другой (даже при наличии предшествующих дружеских чувств у членов обеих групп). При этом возникают негативные внешнегрупповые стереотипы и формы проявления агрессии. Одновременно внутри самих группировок, как правило, растет внутригрупповая сплоченность и поддержка.

В условиях конкурентных форм межгруппового взаимодействия происходит изменение в восприятии и оценке лидера со стороны «ведомых» членов коллектива: предпочтение отдается более жестким, «авторитарным» лидерам. Также существует тенденция переоценки достижений тех членов группы, которые обладают более высоким психологическим статусом. Обладание формальной или психологической властью побуждает ее носителя запрещать обращение к внешнегрупповым альтернативам поведения и действий.

Сотрудник, выражающий наиболее «крайние» оценочные суждения о своей и чужой группировке, приобретает более высокий внутригрупповой статус.

Присутствие конкурирующей группировки увеличивает групповой уровень притязаний, значимо повышает уровень продуктивности и успешности коллективных решений и действий. Одновременно

конкурентное взаимодействие повышает уровень рискованности принимаемых коллективных решений.

Огромное значение в вопросе оценки влияния группового мнения имеет конформность сотрудника, выражающаяся в непроизвольном стремлении индивидуума согласовать свою точку зрения с коллективом. К явлениям, регулирующим социальное взаимодействие, также относятся процессы взаимовосприятия, взаимовлияния и взаимоотношений различного типа (симпатия, антипатия, лидерство, слухи, мода, традиции, паника и т.д.).

Для социального взаимодействия в служебных коллективах особую значимость имеет организация *межличностной коммуникации*. При анализе сетей коммуникации необходимо учитывать: число информационных связей (каналов) каждого участника (кто и с кем связан); частоту их использования; характер направленности (односторонность или двусторонность), а также специфику решаемых задач. Так, хорошие результаты при решении сложных профессиональных задач имеет «полная» сеть коммуникации (каждый сотрудник обменивается информацией с каждым). Чем больше величина группы при «полной» коммуникативной структуре, тем скорее наступает объективная и субъективная необходимость четкого распределения обязанностей между ее сотрудниками.

При «лучевой» структуре («дерево» или «звезда») необходимость распределения обязанностей наступает позднее, чем при полной системе коммуникации. В структуре типа «цепь» эта тенденция усиливается. Для «круговой» структуры («цикл» или «круг») численность личного состава для возникновения этого эффекта несущественна.

Относительно простые задачи лучше решает группа с сетью коммуникаций централизованного типа («лучевая»). При решении сложных задач (с интеллектуальным компонентом) более эффективной является «полная» сеть.

Таким образом, эффективность функционирования ОВД во многом определяется успешностью социального взаимодействия и групповой деятельности.

2. Социально-психологический потенциал коллектива и его учет в управлении

Существенным резервом обеспечения эффективной работы сотрудников является мониторинг и использование социально-психологического потенциала коллектива. Для этого необходимы не только управленческая грамотность руководителя, но и специальные знания, получение которых возможно научно-обоснованными методами, в частности посредством объективного анализа социально-психологических групповых процессов и явлений на всех стадиях формирования коллектива и индивидуальных особенностей сотрудников. Наибольшее количество прикладных исследований, так или иначе связанных с проблемой социально-психологического потенциала в группе проводилось и проводится специалистами в области организационной психологии. Это связано с очевидной значимостью оценки и оптимизации социально-психологического потенциала в контексте решения самого широкого круга организационных задач, таких как повышение эффективности руководства и систем мотивации сотрудников, снижение текучести кадров и т.п.

Потенциал (от лат. *potentia* – сила) – источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи, достижения определённой цели. В основе понятия «потенциал» лежит понятие «потенция», определяемое как скрытая возможность, способность, сила, могущая проявиться при известных условиях. Таким образом, потенция характеризует не только наличие сил и средств, но и то, что они находятся в скрытом виде, т.е. характеризуются возможностью.

Важное значение для совершенствования управления в системе МВД России имеет реализация социально-психологического потенциала его служебного коллектива, который рассматривается как комплексное психологическое явление характеризуется особенностями социального восприятия личным составом ОВД различных сторон жизни и деятельности коллектива, степенью удовлетворенности ими сотрудников, а также побуждением членов коллектива к успешному

решению поставленных задач¹.

Социально-психологический потенциал служебного коллектива – явление более сложное и функционально динамичное, чем индивидуальный психологический потенциал сотрудника ОВД. Ведь, с одной стороны, он не сводится к сумме психологических потенциалов личностей, образующих группу (коллектив), а с другой стороны, спектр задач, стоящих перед группой, существенно шире индивидуальных. На уровне группы многое зависит от психологической совместимости людей и их работанности, стадии ее развития и других социально-психологических факторов.

Существует шесть потенциалов, которые характеризуют уровень социально-психологических возможностей и притязаний членов служебного коллектива ОВД:

1. *Потенциал выбора.* Зависит от диапазона как объективных возможностей, так и субъективных притязаний членов служебного коллектива применительно к выбору способа выполняемой ими деятельности. Выбор альтернатив зависит от личности, ее самосознания и самоотношения.

Возможен двоякий эффект потенциала выбора в качестве показателя социально-психологического климата:

а) чем выше уровень и шире диапазон внутриколлективных возможностей и субъективной предрасположенности к выбору, тем выше уровень творческой активности личности и коллектива в целом, психологической включенности в деятельность, а, следовательно, и ее эффективности;

б) принципиально возможен конфликт между предрасположенностью личности к выбору и отсутствием условий для ее реализации в данном коллективе;

в) не исключен и конфликт между объективными возможностями выбора, с одной стороны, и нерасположенностью личности к принятию решений.

В последних двух случаях фактор потенциала выбора может отрицательно сказаться на социально-психологическом климате служебного коллектива и уровне эффективности деятельности коллектива.

¹ Марьин М.И., Петров В.Е., Адаев А.И., Егоров К.А. Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел: методическое пособие / под общ. ред. В.Л. Кубышко. - М.: ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006. С. 67.

ва.

2. Потенциал обновления. Характеризует диапазон как объективных возможностей, так и субъективных притязаний членов служебного коллектива применительно к темпам и масштабам перемен, которые могут быть в рамках как предметной, так и коммуникативной деятельности.

Значимость данного потенциала определяется присущей человеческому мозгу потребностью в обновлении информации, без удовлетворения которой невозможна длительная включенность индивида в деятельность. Здесь, как и в предыдущем случае, есть основания различать два аспекта: объективный и субъективный. Объективна характерная для коллектива степень, глубина, масштабность и количество объективных перемен в единицу времени. Субъективен уровень предрасположенности к ним членов коллектива: их потребность, стремление к переменам и обновлению основных условий деятельности (предметных и коммуникативных).

Существуют две модели действия данного потенциала:

а) объективные характеристики потенциала обновления находятся в полном соответствии с субъективными, что возможно как при его достаточно низком, так и при высоком уровне развернутости;

б) объективные и субъективные характеристики потенциала обновления находятся в конфликтном состоянии.

Иногда совмещаются оба варианта, когда объективные или субъективные характеристики этого потенциала одной части коллектива, будучи достаточно динамичными, сталкиваются с нединамичностью, консервативностью других членов этой же рабочей группы.

3. Потенциал признания. Характеризует как объективные условия внутриколлективной деятельности, направленные на поощрение конкретного сотрудника ОВД, так и его субъективные притязания на тот или иной уровень положительной оценки своей деятельности служебным коллективом.

Важность потенциала признания в структуре показателей социально-психологического климата определяется принципиальной значимостью для человека механизма обратной связи с окружающей его социальной средой.

Структура потенциала признания включает в себя объективные по отношению к личности условия внутриколлективной деятельности, в той или иной мере удовлетворяющие потребность последней в признании, и субъективные стремления личности к признанию ее

коллективом, уровень притязаний личности на ее оценку коллективом в соответствии с ее собственной самооценкой.

Как и в предыдущих случаях, возможны варианты ситуаций:

- а) соответствие на почве низкого потенциала;
- б) несоответствие на почве высокого уровня притязаний;
- в) соответствие субъективных притязаний и объективных условий их удовлетворения при высоком уровне самого потенциала;
- г) несоответствие на почве системы поощрения, превосходящей реальный потенциал притязаний.

4. Потенциал самовыражения. Характеризуется стремлением к самовыражению сотрудника ОВД, то есть к проявлению всех тех особенностей, склонностей и дарований, которые сформировались у него в течение жизни.

Стремление к самовыражению является одним из важнейших проявлений личности. Человек стремится утвердиться в своей неповторимости. Объективные условия самовыражения личности в коллективе целесообразно стимулировать прежде всего применительно к его функционально-ролевой деятельности.

Важно учитывать, насколько условия оперативно-служебной деятельности соответствуют психическому состоянию, профессиональному опыту, творческой направленности личности, насколько они совпадают или расходятся с тем, в чем конкретный сотрудник видит свое признание, свой способ самовыражения. Потребности самовыражения и признания органически взаимосвязаны, и являются важнейшими сторонами целого комплекса духовных потребностей человека, играющих роль мощных стимуляторов его активности.

5. Потенциал психической напряженности. Характеризуется уровнем и диапазоном психического напряжения, которого требует от сотрудника его оперативно-служебная деятельность.

Критериями для определения уровня оптимальности психического напряжения является соответствие объективных и прожективных характеристик напряженности, что влияет на эффективность оперативно-служебной деятельности, с одной стороны, и простор для развития личности – с другой. Последнее может быть определено через реализацию потенциала выбора, обновления и самовыражения. Специфическая задача измерения данного потенциала состоит в том, чтобы найти оптимальную меру психической напряженности в ситуации соответствия объективных условий и предпочтений конкретным членом служебного коллектива и самим коллективом достаточно

напряженной деятельности.

б. Потенциал определенности. Это степень четкости, фиксированности, определенности тех требований, которые предъявляются характером оперативно-служебной деятельности и руководством к конкретному члену служебного коллектива.

Значение фактора определенности в работе трудно переоценить. От степени определенности, четкости и ясности тех должностных обязанностей, которые должен выполнять тот или иной член служебного коллектива, самым прямым образом зависит успех общего дела. Естественно, что без четкости в работе не может быть и требовательности.

Потенциал определенности также проявляется в психическом состоянии, деятельности, потребностях и притязаниях отдельного индивида. Применительно к личности это прожективная характеристика ее предпочтительной ориентации на большую или меньшую степень определенности заданной извне деятельности. Потенциал неопределенности играет разную роль в зависимости от характера оперативно-служебной деятельности коллектива. В условиях творческой деятельности степень неопределенности должна быть значительно более высокой, чем в условиях нетворческой работы.

От того, каков социально-психологический потенциал служебного коллектива во многом зависят результаты деятельности коллектива и каждого его члена. Он является фактором, через который преломляется, опосредуется деятельность коллектива органов внутренних дел, который позволяет судить:

- об уровне психологической включенности его членов в деятельность;
- о степени согласованности их усилий и отношений;
- о мере психологической эффективности этой деятельности;
- об уровне психологического потенциала личности в коллективе,
- о масштабе и глубине барьеров, лежащих на путях реализации психологических резервов коллектива;
- о тех сдвигах, которые происходят в структуре психологического потенциала личности и коллектива в целом.

Под социально-психологическим потенциалом служебного коллектива сотрудников органов внутренних дел понимается преобладающий и относительно устойчивый психологический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей

его жизнедеятельности (психологическая совместимость и сплоченность сотрудников, уровень их удовлетворенности пребыванием в данном коллективе, мотивация членов коллектива к успешному решению оперативно-служебных задач).

В соотношении социально-психологического потенциала служебного коллектива с решением оперативно-служебных задач проявляется его главная функция – деловая. Вместе с тем, в социально-психологический потенциал служебного коллектива есть и составляющая, выражающая систему общечеловеческих ценностей, важных для утверждения в организации прогрессивной организационной культуры и выступающих предметом управленческой деятельности. Поэтому в самом общем виде в структуре социально-психологического потенциала служебного коллектива можно выделять две составляющие – технологическую (инструментальную) и общечеловеческую (гуманистическую). Каждая из них не является строго фиксированной по количественным и качественным параметрам, а поэтому речь идет только о способе вычленения входящих в них психологических компонентов.

В технологической (инструментальной) составляющей социально-психологического потенциала служебного коллектива выделяются следующие психологические компоненты:

а) коммуникативные сети (структуры) формальной и неформальной природы. Их назначение состоит в том, чтобы обеспечивать беспрепятственное прохождение информации, необходимой для выполнения поставленных задач. Однако психологические факторы оказывают на этот процесс очень мощное влияние, делая подчас невозможным рациональное прохождение информации за счет ряда феноменов: мотивационные и информационные барьеры, групповой эгоцентризм, корпоративные нормы и др.;

б) межличностные и межгрупповые взаимодействия;

в) функционально-ролевые отношения;

г) позиция коллектива в отношении «управления – самоуправления».

В общечеловеческой (гуманистической) составляющей социально-психологического потенциала служебного коллектива выделяются психологические компоненты:

а) ощущение членами служебного коллектива возможности реализовать себя и жизненные планы в процессе профессиональной деятельности;

- б) возможность развивать свои профессиональные способности и личные качества;
- в) удовлетворение от работы в данном служебном коллективе;
- г) психологическая атмосфера доброжелательства, взаимопомощи и взаимного внимания.

Современная система управления ОВД в качестве приоритетной ставит перед собой цель обеспечения гармоничного развития общечеловеческой психологической составляющей социально-психологического потенциала служебного коллектива. Это связано с тем, что требуется больше уделять внимание корпоративному сплочению сотрудников, реагировать на их личные планы, цели, ценности, проблемы и т.п. Последнее должно становиться предметом внимания со стороны системы управления не как дань провозглашенным гуманистическим ценностям демократического общества, но как главный ресурс решения правоохранительных и иных задач в соответствии с принципами законности и гуманизма.

При выявлении социально-психологического потенциала служебного коллектива необходимо учитывать и целый ряд социально-психологических явлений в коллективе: уровень его развития как общности, характер руководства и лидерства, доминирующие групповые процессы и состояния, ценностно-мотивационную направленность, социально-психологический климат и другие моменты¹.

Важнейшим условием достижения эффективности совместной деятельности является одновременная ориентация и на технологическую (правовые, внутриведомственные нормы и правила поведения, сложившиеся и достаточно устойчивые процедуры и т.п.), и на собственно человеческую составляющую социально-психологического потенциала служебного коллектива ОВД.

Социально-психологический потенциал и социально-психологический климат (СПК) служебного коллектива являются катализаторами и одним из факторов эффективной оперативно-служебной деятельности сотрудников ОВД.

Изучение практики ОВД свидетельствует, что многими руководителями недооценивается важность оптимизации социально-психологического климата служебного коллектива для успеха в труде, снижения текучести кадров, профилактики профессиональной де-

¹ Андреева И.А., Корчмарюк В.А. Методика организации социально-психологических исследований в органах внутренних дел: методическое пособие / под общ. ред. В.Л. Кубышко. – М.: ЦОКР МВД России, 2008. – 64 с.

формации и других негативных явлений в служебных коллективах. Именно отсутствие у руководителей должной социально-психологической компетентности не позволяет создать высокоразвитый коллектив сотрудников, тесно сплоченных на позитивных нормах морали и ответственности для эффективного решения оперативно-служебных задач¹.

В соответствии с п. 4.5. Руководства по морально-психологическому обеспечению оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации «Социально-психологический климат в служебном коллективе сотрудников органа (учреждения) – качественная характеристика межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности нравственных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности сотрудника в группе»².

Мы придерживаемся точки зрения, которая определяет социально-психологический климат как совокупность психологических состояний служебного коллектива, составляющими элементами которого являются особенности социального восприятия различных сторон жизнедеятельности коллективов служб и подразделений органов внутренних дел в целом, степень удовлетворенности ими и побуждение к эффективному выполнению оперативно-служебных задач.

Социально-психологический климат в служебном коллективе сотрудников органов внутренних дел представляет собой комплексное социально-психологическое явление, характеризующее особенности социального восприятия личным составом различных сторон жизнедеятельности коллектива, степень удовлетворенности ими сотрудников, а также особенности их побуждений как социальной группы по успешному решению поставленных задач. Преобладание уважительного отношения и взаимного внимания, духа товарищества, сочетающегося с высокой внутренней дисциплиной, принципиальностью и ответственностью, с требовательностью как к себе, так и дру-

¹ Коновалова Т.Ю. Социально-психологическая компетентность руководителя органа внутренних дел и пути ее развития: дис. ... канд. психол. наук. – М., 2004. – 235 с.

² Приказ МВД России от 11 февраля 2010 г. № 80 «О морально-психологическом обеспечении оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации» // https://dgsk.mvd.ru/Documents/P_MVD (дата обращения: 10.09.2017).

гим, – таковы основные черты благоприятной моральной атмосферы в служебном коллективе.

Многообразиие подходов к пониманию климата отражает сложность его структуры. В социально-психологическом климате коллектива обычно выделяют два специфичных уровня:

1) *статический*, который относительно постоянен и включает устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и к коллегам по труду;

2) *динамический*, который колеблется из-за перепадов в каждом дневном настрое сотрудников в процессе работы. Второй уровень порой обозначают как «психологическая атмосфера в коллективе»¹.

Она предопределяется не сходством эмоциональных состояний ее членов или их суммой, а зависит от общего доминирующего настроения совместно работающих людей. Как сложный социально-психологический феномен, он имеет свои источники, генезис и подчиняется в динамике определенным закономерностям, т.к. здесь действуют такие социально-психологические механизмы, как заражение, подражание и внушение. В итоге психологическая атмосфера в коллективе и характеризуется высокой степенью изменчивости, отражая особенности взаимодействия и общения людей². А социально-психологический климат характеризует уже не те или иные ситуативные изменения у членов коллектива, а лишь устойчивые черты коллективного субъекта жизнедеятельности³, проявляющиеся как в отношении людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу.

Социально-психологический климат коллектива может по-разному влиять на результативность совместной деятельности сотрудников. Ведь СПК как интегральное состояние коллектива отражает действие комплекса различных характеристик сотрудников как общности людей: психологической совместимости, сработанности и сплоченности, согласованности связей в формальной и неформальной структурах, стиль руководства и культуру общения, общую удовле-

¹ Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. - 298 с.

² Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. – Л.: Наука, 1981. С.10.

³ Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций / Отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. – М.: Социум; Изд-во «Институт психологии РАН», 2001. С. 120-135.

творенность от коллективной жизнедеятельности и др.¹

В связи с тем, что *психологическая совместимость* как взаимное приятие (приемлемость) партнеров по совместной деятельности основана на оптимальном сочетании их индивидуально-психологических характеристик, она может оказывать значительное влияние на их удовлетворенность процессом взаимодействия. Согласно М. Шоу, существуют два основных типа совместимости: потребностная и поведенческая. В отечественной психологии традиционно выделяют *четыре вида совместимости*: психофизиологическую, психологическую, социально-психологическую и социальную.

Психофизиологическая совместимость (особенно для экстремальных условий труда) предполагает согласованность таких характеристики людей, как реактивность нервной системы (темперамент), выносливости, работоспособности и др.

Психологическая совместимость проявляется на уровне сходства в характере, стереотипах поведения и т.д.

Социально-психологическая совместимость основывается на согласованности ценностных ориентаций, интересов и склонностей сотрудников, их типов обработки информации и ряда поведенческих характеристик.

Социальная совместимость базируется на сходстве сотрудников в образовании, социально-экономическом положении, в статусах и ролях. При повышении уровня согласованности по указанным видам наблюдается межличностная удовлетворенность взаимодействием, установившимися отношениями.

При значительных различиях у членов коллектива в индивидуальных характеристиках могут возникать (особенно при совместной деятельности «конвейерно-поточного» типа) психологические барьеры, которые затрудняют синхронизацию темпа труда, их общение и взаимодействие, а в итоге снижается удовлетворенность от совместной жизнедеятельности. В тоже время в случае параллельной организации совместной деятельности наличие в коллективе людей с различными психологическими характеристиками за счет комплемен-

¹ Социально-психологический климат в служебных коллективах: методическое пособие / под ред. М.И. Марьина, Е.А. Мешалкина. – М.: ЦОКП МВД России, 2001. - 312 с.

тарности позволяет делать общую работу более эффективно¹. В целом, результаты исследований свидетельствуют, что психологическая совместимость растет при обеспечении однородности рабочей группы по таким признакам, как пол, возраст, образование, уровень квалификации. Разнородный по указанным признакам же коллектив, особенно в количественном составе более 12 человек, имеет тенденцию распада на ряд неформальных групп, а поэтому от руководителя требуются усилия по установлению взаимопонимания между ними².

В связи с тем, что вышеуказанные групповые эффекты – совместимость, идентификация, сплоченность и сработанность – своеобразно влияют на СПК в зависимости от особенностей групповой динамики, наличие эмоционально комфортной психологической атмосферы в коллективе может возникать из-за разных причин, а поэтому она не всегда автоматически приводит к повышению качества работы. Ведь здесь проявляется специфика социально-психологического аспекта совместной жизнедеятельности, где закономерности не носят однозначного характера и проявляются в сложной зависимости от других факторов. Например, при субъективно благоприятной для сотрудников психологической атмосфере результативность работы коллектива может быть низкой, если не актуализированы такие аспекты профессиональной деятельности, как достаточная требовательность руководителей к подчиненным, самокритичность членов коллектива по отношению к качеству труда, а также влияние определенных особенностей групповой динамики³. При неблагоприятном климате причиной низкой результативности труда квалифицированных работников часто выступает авторитарный стиль руководства⁴.

Важная роль в организации социального взаимодействия в органах внутренних дел отводится *психологической совместимости* личного состава. Антипод совместимости – психологическая несовмести-

¹ Матюхина О.И., Поддубный С.Е. Проблема психологической совместимости в современной социальной психологии // Современные проблемы психологии управления. – М.: Ин-т психологии РАН, 2002. С. 61-80.

² Машков В.Н. Психология управления. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. С. 100-101.

³ Нестерова О.Н. Особенности социально-психологического климата в условиях разных форм организации труда // Психология управления в современной России. – Тверь, 2000. С. 164-167.

⁴ Луковников Н.Н. Совершенствование социально-психологического климата первичных коллективов // Современные проблемы психологии управления. – М.: Ин-т психологии РАН, 2002. С. 352.

мость может выражаться во взаимной неприязни людей (эмоциональный компонент), неспособности в критических ситуациях понять друг друга, отсутствии синхронности профессиональных действий (операциональный компонент), различиях в уровне развития внимания, мышления, в свойствах личности (личностный компонент). Наличие этих расхождений между сотрудниками препятствует их совместной деятельности.

В психологической науке и практике существуют различные подходы к оценке психологической совместимости людей. В одних случаях совместимость имеет место при сходстве, в других – при различии индивидуально-психологических особенностей личности взаимодействующих (структурный подход). Причем, чаще у совместимых сотрудников наблюдается сходство уровня развития психологических свойств, обусловленных влиянием социализации личности, и различие в выражении базальных, генетически детерминированных свойств.

В малых группах отмечается тенденция к уравниванию представителей различных типов личности. В дружеских парах обнаружено сходство по выраженности эмоциональной стабильности-нейротизму и различие по уровню показателя «силы-слабости» нервной системы. В совместной сенсомоторной деятельности с дифференциацией ролей партнеров наиболее успешно сотрудничают пары «подвижный» лидер – «инертный» ведомый.

При выполнении сотрудниками общих алгоритмов достижения цели деятельности совместимость обеспечивается единым уровнем подготовленности, близким темпом информационных и моторных действий, четким распределением функций и психологической готовностью к поддержке друг друга при возникновении нештатных ситуаций (*функциональный подход*).

Обеспечение совместимости сотрудников должно опираться также на процессы, которые от нее зависят: установление контактов, эффективное общение и формирование межличностных отношений (*адаптивный подход*).

В основе социально-психологического климата лежит отношение людей друг к другу и их отношения к труду. Все многообразие отношений можно рассматривать через призму двух основных параметров психического настроения сотрудников – предметного и эмоционального. Предметный настрой подразумевает направленность внимания и характер восприятия сотрудниками конкретных сторон своей

профессиональной деятельности, а эмоциональный – чувство удовлетворенности / неудовлетворенности как этими сторонами, так и своими отношениями с коллегами по труду. Однако если подойти более дифференцированно к раскрытию сути указанных отношений, окажется, что межличностные отношения дифференцируются на отношения между коллегами и между руководителем и подчиненными. Отношения к труду тоже многозначны, т.к. они предопределяются степенью включенности /отчужденности человека в труде, его уровнем профмотивации, профкомпетентности и т.д.

Учитывая, что социально-психологический настрой в коллективе сказывается на отношении его членов к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии (через систему ценностных ориентаций), то его, по мнению Б.Д. Парыгина, следует рассматривать в качестве важного элемента в системе условий профразвития личности¹.

Влияние социально-психологического климата на личность может быть двояким – как стимулирующим, поощряющим, так и тормозящим, подавляющим творческую инициативу, активность и энергию личности. Соответственно, социально-психологический климат в коллективе может быть благоприятствующий или не благоприятствующий развертыванию психологического потенциала личности.

Факторы, оказывающие влияние на СПК включают в себя:

- отношение членов коллектива к выполнению своих должностных обязанностей;
- личные качества непосредственных руководителей; взаимоотношения между членами коллектива;
- качественный состав сотрудников; условия труда и быта; влияние вышестоящих коллективов и руководителей на деятельность конкретных исполнителей.

Выделяются объективные и субъективные показатели социально-психологического климата. Так, к объективным (непсихологическим) показателям относятся: эффективность деятельности; состояние служебной дисциплины; характер движения кадров. Субъективные (психологические) показатели определяются особенностями восприятия и понимания членами коллектива различных сторон жизни и деятельности подразделения; степенью удовлетворенности положением дел в подразделении; поведением, деятельностью большинства членов коллектива.

¹ Парыгин Б.Д. Указ. соч. С. 12.

Основными чертами благоприятного социально-психологического климата являются атмосфера взаимного внимания, уважительного отношения к личности, сочетающиеся с высокой внутренней дисциплиной, принципиальностью и ответственностью, с требовательностью как к другим, так и к себе. Благоприятный социально-психологический климат – один из решающих факторов успешной жизнедеятельности сотрудника во всех сферах общественных отношений, важнейшее условие совершенствования образа жизни и формирования личности.

В тех случаях, когда в служебном коллективе ОВД недооценивается роль факторов, положительно влияющих на социально-психологический климат, может сложиться неблагоприятный СПК, проявляющейся в напряженности межличностных отношений, в частых конфликтных ситуациях между членами служебного коллектива.

Таким образом, благоприятный социально-психологический климат служебного коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни, повседневное самочувствие, работоспособность, уровень творческой и личностной самореализации. В психологии коллектива реализуются все потенциальные возможности, заложенные в психологии любой группы, для успешной жизни, деятельности и личного роста человека.

Рассматривая особенности проявления социально-психологического потенциала служебного коллектива в рамках социальной организации правомерно говорить о двух основных факторах: культуре человеческих отношений и культуре организации труда и управления. Кроме того, подчеркивая роль объективных факторов в создании социально-психологического климата служебного коллектива, нельзя недооценивать и ответственность самих его членов за уровень морально-психологического состояния их совместной деятельности, т.к. степень раскрытия творческого потенциала личности в служебном коллективе определяется всей культурой межличностного общения.

В системе же оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, требующей более высокой внутренней дисциплины и подчиненности общему распорядку, доминирующую роль скорее играют отношения ответственной, функционально-ролевой взаимозависимости, руководства и исполнения, а также отношения, которые

носят преимущественно институциональный, а не чисто эмоционально-личностный характер.

Формирование благоприятного СПК и обеспечение его стимулирующего влияния на личность может рассматриваться в качестве одного из существенных показателей эффективности деятельности руководителя первичного коллектива. Ведь именно нахождение данного типа управленца в непосредственном контакте с подчиненными позволяет ему быть информированным во всех делах коллектива, демонстрируя свои индивидуальные особенности, причем как достоинства, так и недостатки. Сегодня авторитет и роль руководителя не определяется лишь степенью овладения им системой мер административного воздействия, т.к. не меньшее значение имеет культура общения с подчиненными, его внимание к ним, способность налаживать деловых и вместе с тем личностно-опосредованных отношений с людьми. Все это в итоге позитивно и сказывается на социально-психологическом климате коллектива.

Таким образом, уровень социально-психологического развития служебного коллектива ОВД определяется степенью социальной, моральной, профессиональной зрелости целей, мотивов, стремлений, мнений, настроений, традиций, обычаев, взаимоотношений и других социально-психологических явлений.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение служебного коллектива органов внутренних дел.
2. Какие основные элементы включает структура служебного коллектива?
3. Дайте определение психологического единства (сплоченности) коллектива.
4. Перечислите стадии сплочения служебного коллектива органов внутренних дел?
5. Назовите потенциалы, которые характеризуют уровень социально-психологических возможностей и притязаний членов служебного коллектива органов внутренних дел?
6. Назовите и охарактеризуйте основные составляющие социально-психологического потенциала служебного коллектива органов внутренних дел?
7. Дайте определение социально-психологического климата в служебном коллективе органов внутренних дел.

Тема 6. Психология управленческого воздействия в деятельности руководителя

1. Сущность управленческого воздействия руководителя.
2. Характеристика основных способов управленческого воздействия.
3. Типология объектов психологического воздействия.
4. Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия.

1. Сущность управленческого воздействия руководителя

Психологическое воздействие широко включается в процессы труда, воспитания, управления и другие сферы жизнедеятельности. Действуя преднамеренно или непреднамеренно на сознаваемом или неосознаваемом уровнях, оно может играть как положительную, так и отрицательную роль: мобилизовать или демобилизовать потенциальные силы и способности личности и группы, повышать или снижать трудовую активность, формировать положительные или отрицательные качества личности.

Рассмотрение психологии управленческого воздействия предполагает рассмотрение общетеоретических подходов, преломленных через конкретику практической деятельности руководителя.

В своей совокупности потенциальная способность руководителя целенаправленно и эффективно воздействовать на своих подчиненных формируется путем овладения им тремя блоками знаний:

- знания содержания и специфики управленческого воздействия;
- знания основных способов психологического воздействия;
- знания индивидуальных особенностей объектов воздействия.

На основе этой триады формируются навыки и умения рационального управленческого воздействия.

Психология воздействия — одно из базовых направлений современной психологии управления, что объясняется прямым выходом этой проблематики на раскрытие механизмов, способов и методов управления подчиненными. В.Н. Куликов рассматривает психологическое воздействие как структурную единицу, компонент общения. По своей сущности оно представляет «проникновение» одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы

лиц)¹. Целью и результатами этого «проникновения» является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний).

В свою очередь, управленческое воздействие выступает частью, функциональной формой психологического воздействия. Особенностью этого вида воздействия является ограниченность сферы применения. Управленческое воздействие используется преимущественно в системе, где доминируют статусные роли (в первую очередь такие, как «руководитель», «подчиненный» и др.).

Исходя из этого, управленческое воздействие должно рассматриваться как замкнутая система, структурные компоненты которой объединяются в единое целое сложными многоуровневыми связями и отношениями. Эти связи и отношения, как бы надстраиваясь друг над другом, влияют друг на друга и на эффективность управленческого воздействия. Выделяют по крайней мере два уровня: когнитивный и эмоциональный.

На когнитивном уровне партнеров управленческого воздействия связывает взаимное, хотя и с разными целями, познание. Так, руководитель стремится познать подчиненного для того, чтобы определить тактику воздействия, наиболее эффективный прием. В свою очередь, подчиненный познает руководителя, прежде всего, с целью определения меры доверия или недоверия к нему, к его воздействиям.

На эмоциональном уровне происходит своеобразное «вчувствование» руководителя и подчиненного. Эмоциональные отношения могут иметь как положительный, так и отрицательный знак, быть доброжелательными и недоброжелательными, но в обоих случаях они влияют на направленность и силу управленческого воздействия. Например, при прочих равных условиях положительное отношение подчиненного к руководителю увеличивает меру доверия и уменьшает меру недоверия к дисциплинирующим воздействиям последнего.

По своему внутреннему существу управленческое воздействие представляет три взаимосвязанных между собой и последовательно переходящих друг в друга этапа.

Во-первых, *операционный этап*, заключающийся в воздействии руководителя на подчиненного;

во-вторых, *процессуальный этап*, заключающийся в принятии или отвержении подчиненным оказываемого на него воздействия;

¹ Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. - Минск: Харвест, 2003. С. 90.

в третьих, *результативный этап*, представляющий ответные реакции подчиненного на воздействие руководителя.

Структура управленческого воздействия включает следующие *компоненты*:

– *субъект* (отдельные личности, группа лиц, различные организации, являющиеся ведущей подсистемой в какой-либо системе управления);

– *объект* (разнообразные социально-психологические явления и феномены: личность, общности, их образ жизни и деятельность с целью качественного и полного решения задач организации);

– *способы воздействия* (традиционно выделяют четыре основных: внушение, заражение, подражание и убеждение).

Современный этап развития психологии воздействия характеризуется определенным «идейным обменом» между основными научными направлениями в психологии — бихевиоризмом, психоанализом, когнитивизмом, гуманистической психологией и др. Причем взаимное проникновение и сближение происходит как на уровне теоретических изысканий, так и в области практической психологии. Количество научных концепций психологического воздействия (общих и специальных), разработанных в традициях различных психологических школ, на сегодня составляет несколько десятков. Объем же конкретных эмпирических исследований и публикаций просто не поддается охвату.

Одной из основополагающих концепций психологического воздействия является «*теория когнитивного диссонанса*» Л. Фестингера, разработанная в рамках когнитивизма. Суть ее в том, что в процессе познания человеком окружающей социальной среды между различными когнитивными элементами может возникать несоответствие (диссонанс).

Желая сохранить целостный и позитивный образ самого себя, человек стремится либо уменьшить диссонанс, либо воспрепятствовать его росту. Обычно это происходит тремя путями:

– меняется поведение индивида;

– изменяются его знания;

– он чрезвычайно осторожно относится к новой информации.

В соответствии с этой теорией, психологическое воздействие должно включать две последовательные операции. Сначала надо за счет внешних воздействий (вербальных, невербальных и др.) вызвать когнитивный диссонанс, нарушение в целостном единстве элементов,

составляющем привычный образ «Я» этого человека. Затем побудить, мотивировать восстановление его когнитивного баланса, душевного равновесия, но уже за счет изменения его прежних, привычных установок (социальных установок) и, соответственно, поведенческих моделей. Таким образом, сокращение диссонанса является защитным поведением индивида. Он тем самым сохраняет целостный и позитивный образ самого себя.

Вместе с тем многочисленные исследования показали, что зависимость между внешними воздействиями и появлением когнитивного диссонанса не всегда однозначна. Перспектива вызвать значительный диссонанс посредством внешних влияний будет тем меньше, чем целостнее, устойчивее будет образ «Я» человека, чем более значимыми и более осознанными будут его установки.

Воздействие может вызываться не только внутренней системой самоконтроля, но и специфическим социальным окружением человека (усиливающим или же ослабляющим его систему внутренней защиты). Например, наличием некоей авторитетной фигуры, которая может и не присутствовать «здесь и теперь», но которая присутствует в его внутреннем субъективно-личностном поле, которая продолжает воздействовать, нацеливает личность на взятие новых высот профессионализма.

За последние 30-35 лет в мировой психологии сложилось два концептуальных подхода, раскрывающих особенности психологического воздействия. *Первый подход* ориентирован на использование окружающей человека социальной среды как субъекта воздействия. В рамках этого подхода необходимо указать на так называемую *психологию среды или экологическую психологию*.

Суть этого подхода в том, что определенные параметры окружающей человека социальной среды (так называемое место поведения, которое определенным образом организовано и ограничено во времени и пространстве) вызывают определенные модели поведения. Вот почему специфическое поведение, которое должно возникнуть, скорее можно предсказать или спровоцировать, исходя из организации специфической ситуации, чем на основе индивидуальных различий между людьми. Таким образом, «ведет себя» не столько сам индивид, сколько вся экологическая система (индивид и среда), которая может целенаправленно моделироваться во времени и пространстве в зависимости от целей, стоящих перед субъектом управленческого воздействия.

Второй подход объединяет методы и технологии, использующие возможности человека как объекта и субъекта управленческого воздействия. С одной стороны, это группа методов саморегуляции и самопрограммирования, основной целью которых является мобилизация и совершенствование индивидуальных психофизических возможностей человека, раскрытие и развитие его творческих способностей и потенциалов (аутогенная тренировка, медитация, биоэнергетика, психосинтез, дыхательная и голосовая терапия и др.). Разработанные главным образом в лоне восточных философских учений и школ, эти методы направлены на более совершенное самоуправление психической деятельностью безотносительно к влиянию внешнего социального окружения.

С другой стороны, существует ряд методов и техник, предусматривающих внешнее воздействие (вербальное и невербальное) на сферу бессознательного. Цель такого воздействия — целенаправленная модификация психических процессов, состояний и поведения человека в обход контроля сознания за внешней стимуляцией.

К довольно эффективным практическим средствам невербального воздействия необходимо отнести ряд приемов и техник, открытых в рамках относительно нового направления в психологии «нейролингвистического программирования» (НЛП).

В НЛП нас могут заинтересовать также эффекты «отзеркаливания» и «синхронии». Отзеркаливание проявляется в заимствовании и копировании поз, жестов, тона голоса, а иногда диалектов и произношения при взаимодействии партнеров по общению. Все это, как считают ученые, усиливает взаимосвязь и взаимовлияние между партнерами по общению.

Синхрония связана с телесными ритмами слушающего и говорящего субъектов. В процессе исследований установлено, что люди при разговоре как бы «подтанцовывают» своим телом в такт собственной речи. Все телесные движения синхронно аккомпанируют этим ритмическим ударам, или синхрониям. При этом возникает невидимая, но ощущаемая эмоциональная взаимосвязь между общающимися. Синхрония максимальна, когда партнеры находятся в состоянии согласия или диалога между собой. Она минимальна при споре и конфликте между ними. Когда внимание при разговоре рассеивается, синхрония прерывается. Очевидно, что руководитель, знакомый с такими утонченными приемами невербального воздействия на подчиненных и владеющий ими, имеет значительное преимущество в ор-

ганизации управленческого общения и воздействия на своих подчиненных.

Феномен группового давления или феномен конформизма, то есть изменение участником группы своего первоначального мнения под воздействием давления мнения группы.

Определяющими факторами степени конформизма (согласия с мнением группы) являются:

– *размер группы*. Степень конформизма выше, когда группа состоит из трех и более человек и является при этом сплоченной, единой и обладает высоким межгрупповым статусом;

– *условия, при которых высказывается индивидуальное мнение*. Ответ, даваемый публично, в присутствии группы, повышает степень конформизма;

– *сделанные человеком предварительные заявления*. Мнение, высказанное без группы, затем, после выслушивания противоположного мнения группы, остается практически неизменным. Мнение группы обязательно учитывается в последующих высказываниях, но не в первом, от которого тяжело отказаться;

– *стремление повысить статус и ориентацию в ситуации*. Конформизм возрастает при желании быть принятым группой и добиться признания, или получить некую информацию о реальной ситуации в которой человек оказался;

– *конкретный личностный склад*. Индивидуальные особенности ярче проявляются в неопределенных ситуациях, когда социальные влияния не перекрывают личностных.

Условия эффективности убеждающей информации. Эмпирические исследования феномена психологического воздействия весьма обширны. Наиболее значимыми из них явились многолетние Йельские исследования К. Ховланда, посвященные комплексному изучению факторов. Всестороннему анализу были подвергнуты возможные источники информации, само по себе информационное сообщение, каналы, через которые это сообщение может быть передано, и наконец, индивидуально-психологические, личностные характеристики индивида как объекта убеждающего воздействия.

Своеобразным итогом проделанных исследований явилось формулирование некоторых *практических правил и принципов организа-*

ции эффективной, убеждающей информации. Основными из них являются¹:

– наиболее убедительными являются руководители, которые вызывают доверие и кажутся экспертами в своей области;

– доверие к руководителю увеличивается, если он ясно докажет и покажет, что отстаиваемая им позиция не приносит ему лично никакой выгоды, а важна для интересов дела;

– доверие к руководителю увеличивается, если он не пытается явно, «в лоб», повлиять на мнение подчиненных;

– чем выше авторитет руководителя, тем больше влияния на своих подчиненных он оказывает, даже если они и знают о его прагматических целях, из одного желания идентифицироваться с авторитетной фигурой, брать ее в пример;

– при высоком авторитете руководителя подчиненные будут тем более убеждаемы, чем большее противоречие будет существовать между начальным мнением подчиненных и точкой зрения руководителя;

– наибольший эффект дает апелляция руководителя к эмоциям (и положительным, и отрицательным) подчиненных в сочетании с логикой аргументации и конкретикой поставленных задач;

– восприимчивость подчиненных оптимальна, если они изначально спокойны, удовлетворены и заинтересованы в общении;

– подчиненные, имеющие средний и высокий образовательный и культурный уровень, более восприимчивы к двухсторонней аргументации. Особенно убедительным является преподнесение, наряду с основной, альтернативных точек зрения, а затем их опровержение. Для подчиненных с низким образовательным и культурным уровнем наиболее действенной является односторонняя аргументация.

В ходе Йельских исследований был выявлен ряд *эффектов психологического воздействия*. Во-первых, так называемый «инокуляционный (от лат. *inoculatio* — прививка) эффект». Его смысл в том, что если у человека изначально формируется отрицательная установка на сообщение, негативное первое впечатление, то он как бы «иммунизируется» против принятия и всей последующей информации подобного содержания из этого источника, даже если дальнейшее сообщение и будет подготовлено более добротнее и убедительно.

¹ Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. - Минск: Харвест, 2003. С. 94-95.

Во-вторых, «*эффект первичности*», заключающийся в том, что если человек является объектом двух альтернативных воздействий, то имеет большое значение временная последовательность воздействий. Первое воздействие станет более авторитетным для человека, если между воздействиями будет небольшой временной интервал, однако он должен быть большим между последним воздействием и решением человека как арбитра.

В-третьих, «*эффект недавности*», заключающийся в том, что второе альтернативное воздействие на человека будет более результативным, если между двумя воздействиями временной интервал будет как можно больше, а промежуток между вторым воздействием и окончательным решением человека будет как можно меньшим.

2. Характеристика основных способов управленческого воздействия

Обычно в качестве основных способов управленческого воздействия выделяют внушение, заражение, подражание и убеждение.

Под внушением понимается способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии человеком целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

К *основным закономерностям* протекания процесса внушения относят следующие:

- с возрастом, а следовательно, с увеличением социального опыта эффективность внушения снижается, увеличивается скепсис по отношению к этому способу воздействия;

- эффективность внушения зависит от психофизиологического состояния человека: в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически, чем обладающие хорошим самочувствием, у которых высокий жизненный тонус;

- решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя (или его конкретно, или той социальной группы, которую он представляет), создающий особый, дополнительный стимул воздействия — доверие к источнику информации. Авторитетность руководителя выполняет функцию так называемой «косвенной

аргументации», своего рода компенсатора отсутствия прямой аргументации.

Проведению эффективного внушения способствуют:

- информационный вакуум или чрезвычайная противоречивость текущей информации;
- сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;
- блокирующая психическая напряженность (гнев, страх, поиск выхода из безнадежной ситуации и др.);
- положительные ожидания и установки;
- жесткая категоричность заявлений и требований;
- повторяемость, определенный ритм подачи внушающей информации;
- особая эмоциональность сообщения.

Под *заражением* понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности человека определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

Физиологическая основа заражения — перманентная психическая готовность человека к разрядке (зачастую она и не осознается).

Психологической основой заражения является ряд закономерностей.

Во-первых, в массе людей действует механизм многократного взаимного усиления эмоционального воздействия общающихся людей. Многие исследователи констатируют наличие особой «реакции заражения», которая схожа по своим последствиям с обычной цепной реакцией.

Во-вторых, в массе людей возникает некоторая общность оценок, установок, что готовит людей к действию механизма заражения.

Подверженность индивидов действию заражения зависит от общего уровня развития личности, а конкретно — от уровня их самосознания. Потенциально всякий человек подвержен действию механизма заражения, вся проблема в конституциональных особенностях психики каждого, то есть каково соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики, насколько легко эмоциональная может одержать вверх над рациональной сферой.

Обобщая сказанное, необходимо заметить, что в современных условиях заражение играет значительно меньшую роль, чем на начальных стадиях развития.

Под *подражанием* понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. Основоположник научного рассмотрения подражания — французский психолог и социолог Г. Тард. В соответствии с его концепцией, подражание есть основной принцип развития и существования общества. Мало того, подражание есть лишь частный случай общего «мирового закона повторения». В животном мире этот закон осуществляется через наследственность, а в человеческом обществе — через подражание.

С точки зрения Г. Тарда подражание — источник прогресса: периодически в обществе совершаются изобретения, которым подражают массы. Эти открытия и изобретения входят впоследствии в структуру общества и вновь осваиваются путем подражания.

Подражание как способ психологического воздействия осуществляется по определенным законам:

во-первых, подражание идет от внутреннего к внешнему (то есть внутренние образцы вызывают подражание раньше, чем внешние; духу религии подражают раньше, чем обрядам);

во-вторых, низшие по социальной лестнице подражают высшим (деревня — городу, жители маленьких городов — жителям столицы и др.);

в-третьих, чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания, тем более сложные формы приобретает сам процесс подражания. У взрослых, в отличие от детей, подражание есть побочный способ освоения мира, причем главный упор делается на внешний рисунок поведения, не затрагивая глубоких личных характеристик.

Под *убеждением* понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. Убеждение — основной, наиболее универсальный метод руководства и воспитания. Механизм убеждения основан на активизации умственной деятельности человека, на обращении к рациональной стороне сознания. Предполагается, что убеждаемый должен осуществить сознательный выбор путей и средств достижения цели.

Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

Исторически убеждение как способ воздействия стало применяться в социальной практике значительно позже, чем начали действовать механизмы внушения и заражения. Это естественно, поскольку необходимость критического освоения, сознательного принятия или непринятия поступающей извне информации предполагает достаточно высокий уровень интеллектуального развития человека.

Сложность и многогранность процесса убеждающего воздействия предполагает, по мнению Б.Д. Парыгина, воздействие как на рациональную, так и на эмоциональную сферу личности, активное взаимодействие убеждающего и убеждаемого, нередко перерастающее в явную или скрытую дискуссию. Проще поддаются убеждению лица, которые имеют яркое, живое воображение; ориентируются скорее на других, чем на себя; имеют несколько заниженную самооценку и др.

На повышение эффективности убеждения оказывают влияние следующие условия:

- умение установить контакт, вызвать доверие;
- выдержка, терпение и такт;
- умение доказывать, разъяснять, опровергать;
- подача новых идей так, чтобы они ассоциировались с уже усвоенными;
- личная убежденность, искренность;
- обеспечение одинакового понимания терминов, понятий и выражений, используемых сторонами;
- учет индивидуальных и возрастных особенностей убеждаемого и психологии малой группы.

Сама процедура убеждения включает три вида убеждающих воздействий:

1. Информирование.

2. Разъяснение.

3. Доказательство и опровержение.

Информирование представляет собой рассказ, то есть живое и образное изложение информации с целью сообщения подчиненному фактов и выводов, необходимых для побуждения его к определенным действиям. Рассказывая что-то сотруднику, избирают либо индуктив-

ный, либо дедуктивный путь. Первый требует последовательно рассматривать факты, явления, события и только потом делать обобщение. Индуктивный путь предполагает, что сначала нужно изложить общие положения, а уж затем приводить факты в их подтверждение.

Обычно выделяют несколько типичных видов разъяснения:

– *инструктивное разъяснение*, в ходе которого сотрудник должен усвоить, вернее, запомнить сообщаемые сведения. Такое разъяснение ведется четким, ясным языком, короткими фразами;

– *повествоующее разъяснение*, в ходе которого сотруднику излагаются факты в виде живого рассказа, призванного привести к соответствующим выводам;

– *рассуждающее разъяснение*, в ходе которого активизируется мыслительная деятельность сотрудника путем постановки перед ним ряда вопросов и последующими логическими рассуждениями подведение его к нужным выводам;

– *проблемное разъяснение* отличается от предыдущих тем, что руководитель ответа на поставленные вопросы не дает. К ответам приходит сам сотрудник, но материалы для разъяснений подаются ему таким образом, чтобы натолкнуть на необходимый для руководителя вывод.

Доказательства при убеждении строятся по логическим законам тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания. Доказательство будет тем эффективнее, чем более основательно оно будет опираться на такие факты, которые или правильны по своей сути, или воспринимаются сотрудником как правильные.

С точки зрения логики *опровержение* обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая подчиненному одну идею, руководитель тем самым опровергает другую.

В психологическом же плане имеется определенная разница. Она связана с тем, что в процессе опровержения осуществляется критика определенных взглядов собеседника с разрушением старых и формированием новых установок. Отсюда в процессе опровержения нужно, наряду с логическими приемами, использовать и психологические. Убеждение предполагает обязательное стимулирование подчиненного путем словесного одобрения, поддержки хода его мыслей и действий.

По мнению Д. Майерса, при осуществлении убеждающего воздействия имеет значение кто, что, как и кому передает¹. Разберем указанные составляющие процесса воздействия.

«**КТО?**» Д. Майерс приводит основные характеристики, способные оказать влияние:

- авторитетный, компетентный и надежный источник воздействия;
- уверенный и прямой подход к проблеме, взгляд прямо в глаза;
- способность отстаивать что-либо, принося в жертву свои личные интересы («эффект бескорыстия»);
- привлекательность источника воздействия (особенно эффективна в вопросах вкусов и личных предпочтений). Имеет значение как физическое обаяние (красивые более убедительны), так и «эффект подобия» (мы склонны симпатизировать людям, похожим на нас, принадлежащим к членам одной с нами социальной группы).

Когда выбор основывается на личных оценках, вкусах или стиле жизни, наибольшим влиянием пользуется тот, кто похож на нас. Но когда речь идет о фактах, подтверждение нашего мнения со стороны непохожего на нас человека порождает большую уверенность. Суждение непохожего человека более независимо.

«**ЧТО?**» Рациональное или эмоциональное сообщение? Все зависит от аудитории:

- высокообразованная и заинтересованная аудитория более восприимчива к *рациональным аргументам*, менее образованная и равнодушная — к *эмоциональным аргументам*;
- сообщение становится более убедительным, если оно *ассоциируется с позитивными чувствами* («эффект хорошего настроения»). Таким образом, если ваши аргументы недостаточно сильны, разумнее будет привести аудиторию в хорошее настроение в надежде, что она положительно отнесется к вашему сообщению, не слишком над этим задумываясь.
- иногда сообщение может оказаться убедительным, если оно *апеллирует к негативным эмоциям*, возбуждает страх. При этом важно:
 - указать аудитории, как избежать опасности (иначе пугающее сообщение может просто не восприниматься);
 - сделать сообщение наглядным, образным, а не аморфным и беспредметным. Как отмечает Д. Майерс, «когда речь заходит об

¹ Майерс Д. Социальная психология: учебник. – СПб.: Питер, 2016. – 800 с.

убедительности, уместная и выразительная картинка действительно может заменить десятки тысяч слов»¹;

– важна степень *расхождения мнений аудитории* и источника воздействия. Мнение авторитетного источника аудитория воспринимает выше, чем неавторитетного.

«КАК?» К числу выявленных закономерностей относят следующие:

– *активно пережитое* убеждает больше, нежели пассивно принятое;

– убедительность снижается при *повышении важности, сложности проблемы и степени знакомства с нею*;

– убедительность повышается при *личном влиянии*, а не при опосредованном информировании;

– чем *образнее подача информации*, тем убедительнее предлагаемые сообщения. В порядке убедительности различные способы подачи информации располагаются следующим образом:

– сообщение, передаваемое в настоящий момент («здесь и сейчас»);

– видеозапись;

– аудиозапись;

– печать (печатное сообщение обеспечивает наилучшую включенность и запоминание);

– стимулирующая мышления аудитории делает сильное сообщение более убедительным. В качестве методов могут использоваться (риторические вопросы; воздействие нескольких коммуникаторов; ответственность аудитории за оценку сообщения; ненапряженные позы ораторов; многократное повторение одного и того же сообщения в разных вариантах).

«КОМУ?» Важен учет характеристик объектов воздействия:

– *степень самооценки человека*. Люди с низкой самооценкой зачастую медленно понимают сообщение и поэтому плохо поддаются убеждению. Напротив, люди с высокой самооценкой понимают все быстро, но предпочитают придерживаться своих взглядов. Лучше всего подвержены воздействию люди с адекватной (умеренной) самооценкой;

– *возраст человека*. Установки молодых более подвижны. Пожилые люди с трудом воспринимают аргументы убеждения, основанные на современных подходах и стереотипах;

¹ Майерс Д. Указ. соч.

– состояние аудитории в момент убеждающего воздействия. При прямом способе убеждения решающим является не само по себе содержание сообщения, а реакция, которую она вызывает в умах людей. Если сообщение вызывает подходящие для нас мысли, оно убеждает нас. Если же оно заставляет задуматься о контраргументах, мы останемся при прежнем мнении:

– трудно убедить аудиторию, которая заранее предупреждена о воздействии на свои важные жизненные установки. Но если тема расценивается как тривиальная, то есть не затрагивает нас, то даже грубая пропаганда может оказаться эффективной;

– убедительность вербального сообщения возрастает, если удастся каким-либо образом отвлечь внимание аудитории настолько, чтобы подавить возможное возражение. Обычно это достигается либо яркими зрительными образами (они воздействуют настолько, что мы не анализируем смысл сообщения), либо высокой скоростью речи (быстроговорящие более убедительны, так как оставляют нам меньше времени на возражения), либо элементарным отвлечением.

3. Типология объектов психологического воздействия

Для эффективного психологического воздействия важен учет индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей, интересов, потребностей, поведенческих стереотипов позволяет выявить определенную типологию объектов психологического воздействия.

Знание этой типологии позволяет найти правильный ключ к деловому разговору, а самое главное — дает рекомендации, как себя вести с таким собеседником. Эта классификация, разумеется, не безгрешна; как и любая другая, она не может охватить всего многообразия, да и в жизни вряд ли встречается «чистый тип». Однако она позволяет ориентировать руководителя на выбор определенной стратегии воздействия.

С точки зрения П. Мицича все многообразие собеседников можно разделить на следующие типы¹.

1. «Позитивный человек». Это, конечно, самый приятный тип собеседника. Он дисциплинирован, трудолюбив, открыт и спокоен.

¹ Мицич П. Как проводить деловые беседы / общ. ред., предисл. и послеслов. В. М. Шепеля. Пер. М. Б. Беляковой. Сокращенный перевод с сербскохорватского. - 2-е издание, стереотипное. - М.: Экономика, 1987. - 208 с.

Он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему следует:

- откровенно и совместно с ним выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев, трудностей и недоразумений, при этом вы вправе рассчитывать на доброжелательный характер взаимоотношений, на сотрудничество;

- следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данном разговоре;

- в трудных и спорных вопросах и затруднительных ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;

- в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

2. *«Нигилист»*. В ходе беседы часто выходит за профессиональные рамки беседы, нетерпелив, несдержан, возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует:

- совместно обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы;

- привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного собеседника;

- всегда оставаться хладнокровным и компетентным;

- следить за тем, чтобы по возможности решения формулировались его словами;

- когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;

- беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах, чтобы узнать истинные причины его негативной реакции;

- в экстремальных случаях настоять на том, чтобы разговор был приостановлен, а позднее, когда остынут головы, продолжить его.

3. *«Всезнайка»*. Ему кажется, что он все знает и во всем разбирается. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. По отношению к нему следует:

- время от времени высказывать обоснованные сомнения в глубине его знаний, подтверждая это убедительными примерами;

- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу;

- напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться, немного потрудиться над решением;

– давать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные замечания;

– посадить его рядом с ведущим беседу.

4. *«Болтун»*. Он ведет длительные ненужные монологи, бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы других, не обращает внимания на время. По отношению к нему следует:

– с максимумом такта прерывать его длительные выступления фразами типа «Итак, вы утверждаете, что...» или спросить, в чем он видит связь с предметом разговора;

– характером беседы настраивать на лаконичные ответы;

– изредка напоминать о том, что вы ограничены во времени;

– спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

– как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему или к другой авторитетной личности.

5. *«Трусика»*. Он не уверен в себе и всегда боится сказать что-то такое, что, по его мнению, может выглядеть смешно и глупо. По отношению к нему следует:

– быть особенно деликатным, чтобы невзначай не спугнуть зарождающиеся время от времени вспышки храбрости;

– задавать ему легкие информативные вопросы;

– помогать ему формулировать мысли;

– решительно пресекать любые попытки насмешек;

– ни в коем случае не «давить» на него;

– специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока;

– всемерно укреплять его веру в себя.

6. *«Неприступный»*. Он замкнут, на многие вопросы отвечает односложно, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это кажется недостойным его внимания и усилий. По отношению к нему следует:

– найти возможности для того, чтобы заинтересовать его (в частности, в обмене опытом) и показывать, как важен для вас его опыт и знания;

– спросить его: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Нам всем было бы интересно узнать почему?»;

– постараться найти какие-либо общие темы для беседы (откуда родом, семейное положение, увлечения, последняя прочитанная книга, фильм и др.);

– в перерывах и паузах разговора попытаться выяснить причины такого поведения.

7. *«Незаинтересованный»*. Ему безразлично, о чем идет речь, он ни во что не вмешивается. По отношению к нему следует:

– с самого начала беседы постараться поставить больше вопросов информативного характера;

– показать неподдельный интерес к его деятельности;

– постараться выяснить, что интересно лично ему.

8. *«Сноб»*. Он не выносит критики ни прямой, ни косвенной, ко всем относится свысока, покровительственно, в разговоре склонен прибегать к иронии, граничащей с неуважением. По отношению к нему следует:

– лучше не применять прямой критики, а ограничиться легкой иронией;

– не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;

– чаще использовать формулу «да..., но...»;

– действовать точно в соответствии с требованиями делового этикета.

9. *«Почемучка»*. Кажется, этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную почву или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. По отношению к нему следует:

– все его вопросы, относящиеся к теме разговора, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;

– на вопросы информационного характера отвечать сразу;

– сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Таким образом, определив, к какому типу относится собеседник, руководитель способен оказывать на него эффективное воздействие в интересах задач, решаемых организацией.

4. Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия

Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и

приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят:

- приказ;
- распоряжение;
- указание;
- инструктаж;
- рекомендацию;
- призыв;
- беседу.

Структурно управленческое распоряжение включает ряд частей.

В *мотивационной части* указываются мотивы, причины и повод появления данного распоряжения.

Содержательная часть включает общие ориентиры, что и как требуется выполнить, отражение скрытых при первом взгляде взаимосвязей и взаимовлияний.

Обязывающая часть должна быть четкой и конкретной: кому, когда, что и где необходимо выполнять. Кроме этого, в ней указываются меры обеспечения выполнения решения и контроля исполнения. Важно заметить, что в целом негативное воздействие оказывают неконкретные выражения в этой части типа «улучшить», «принять меры», «усилить», «повысить» и др.

К распоряжениям относят следующие:

а) *побуждающий*, проявления которого на практике многовариантны:

- подчеркивание деловых достоинств («Вам поручается очень важное задание, которое требует напряжения сил. Но вы именно тот, кто не боится трудностей»);
- напоминание о доверии, оказываемом исполнителю;
- подчеркивание инициативы и исполнительности, наблюдаемой именно у данного человека;
- внушение подчиненному, что он может сделать больше, чем сам он об этом думает;
- разъяснение значимости его работы для развития профессиональных качеств;
- приглашение к сотрудничеству («Не кажется ли вам, что...», «Не думаете ли вы, что...», «А может быть, стоит попробовать так?»);

б) *убеждающий*, который применяется, как правило, при возникновении у подчиненных психологических барьеров (при несогласии, сомнении, недоверии, растерянности, недовольстве):

– опора на бесспорные факты и апелляция к личному опыту подчиненного, к практике совместной деятельности («А помните, был аналогичный случай, когда мы решали такую же проблему?»);

– употребление примеров по аналогии или по контрасту («Говорить так, все равно, что сказать...»);

– подчеркивание способностей подчиненного («Мы с вами нашли два верных пути, и по сути дела, говорим об одном и том же»);

– обращение с просьбой, когда поручаемая работа не входит в обязанности подчиненного или лежит за пределами временных нормативов («Требовать я не имею права, но я вас очень прошу сделать это в срок»);

в) *понуждающий* или *принуждающий*, применяемый при недостаточной сознательности или дисциплинированности подчиненных:

– открытое предупреждение («Я приказываю приступить к работе немедленно. Если вы сорвете задание, то будете строго наказаны»);

– категорическое требование (приказ), мотивированное конкретной ситуацией. При этом важно избежать употребления формулировок, унижающих личное достоинство подчиненных.

Прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных *функций*.

Информационная функция осуществляется путем предоставления в распоряжение подчиненных достаточного объема сведений и данных для успешного выполнения принятого решения. При осуществлении этой функции важно добиться, чтобы подчиненные не только понимали цели распоряжения, но чтобы в их сознании сложился образ будущей деятельности.

Понимание задачи подчиненными включает следующие элементы:

– в какой последовательности выполнять отдельные части задания;

– какие способы наиболее эффективны;

– какое время отпущено на полное выполнение задания и какие промежуточные сроки завершения этапов работы определены;

– каковы критерии оценки качества выполнения задания;

– какие требования должны выполняться неукоснительно, а какие могут быть скорректированы исполнителями по ходу выполнения распоряжения.

Мотивационная функция предполагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчиненных к эффективным действиям. Важно поинтересоваться, чем в данный момент планировал заниматься подчиненный, какова его загрузка. Это позволяет, во-первых, эффективнее использовать возможности подчиненного, а во-вторых, создает у исполнителя впечатление тщательного учета важности и срочности выполняемых работ.

Функция материального обеспечения предоставляет исполнителям необходимые средства и условия.

Контрольно-оценочная функция предполагает соотношение результатов действий подчиненных с исходным замыслом руководителя. На основе данной информации начальник вносит соответствующие коррективы в свою деятельность.

1) Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации в полной мере *принципа справедливости*. Для обеспечения объективности оценок руководитель ведет анализ деятельности подчиненного по следующим показателям:

- важность, объем, срок, качество выполнения задания;
- правильность понимания задания;
- величина ошибки, возможность ее исправления;
- частота ошибок в подобных случаях;
- затраченные усилия;
- объективные помехи;
- затраченное время;
- личностные особенности (опыт, притязания, репутация, отношение к ошибке, переживание своей вины).

При подведении итогов выполнения проделанной работы важно отметить как достижения, так и промахи всех без исключения подчиненных. Справедливость оценок каждого участника совместных действий имеет большое значение для сплочения коллектива организации, воспитания подчиненных.

2) Оценка проделанной работы требует *учета коллективного мнения*, проведения индивидуальных бесед с сотрудниками. На основе этой подготовительной работы начальник определяет:

- в какую сторону сместить оценочные акценты;
- когда высказать оценку (сразу или спустя некоторое время);

- в какой обстановке (публично или индивидуально);
- в какой форме (устно или письменно);
- от чьего имени (от своего или от коллектива).

3) Оценка проделанной работы требует *корректности и такта*.

При публичном обсуждении итогов недопустимо сенсационно, с сарказмом, преподносить выявленные недостатки, приписывать вину. Важно предоставлять подчиненным возможность отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения. Если руководитель сделает ошибочный вывод, то его долг публично признать свою ошибку.

К основным формам вербальной оценки подчиненного относят:

- поощрение;
- похвалу;
- одобрение;
- критику. Важно избрать такую ее форму, которая побуждала бы его к изменению отношения к заданию.

Возможны следующие *варианты критики*:

- упрек («А мы на вас так рассчитывали!»);
- надежда («Надеюсь, в следующий раз вас ждет успех!»);
- аналогия («В моей практике была подобная ошибка»);
- похвала («Работа выполнена хорошо, но только не для этого случая»);
- озабоченность («Особую озабоченность вызывает состояние дел у...»);
- сопереживание («К сожалению, вынужден отметить некачественную работу»);
- удивление («К сожалению, не ожидал от вас этого»);
- смягчение («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы»);
- опасение («Очень жаль, но я уверен, что подобное может повториться снова»);
- намек («Я знал одного человека, который поступил так же, но карьера у него почему-то не пошла»);
- наказание.

Важнейшей формой управленческого воздействия руководителя является *отдача приказов (распоряжений)*. Зачастую руководителям не хватает чувства уверенности. Они ясно представляют, что необходимо делать, однако им не хватает способностей и навыков добиться качественного выполнения всех своих распоряжений. Это вызывает у них постоянное ощущение несоответствия своему месту.

Обычно различают следующие варианты отдачи приказов и распоряжений:

1. *«Туманный приказ»*. Он характеризуется неясностью, неконкретностью, размытостью требований и, как правило, почти не имеет шансов привести к положительным результатам.

2. *«Приказ-уговор»*. Руководитель взывает к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности подчиненного. Этот метод может быть эффективен, если он удачно применен и подчиненный понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение, выполнить что-то. Однако он только тогда полезен, когда подчиненный разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

3. *«Приказ-угроза»*. Этот метод основан на том предположении, что страх иногда является достаточным мотивом и короткое время эффективен. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самочувствии как руководителя, так и подчиненного, может привести к конфликтам. Он эффективен лишь в экстремальных ситуациях, требующих быстрых действий.

4. *«Приказ-просьба»*. Руководитель пытается взывать к лучшим чувствам подчиненного и обеспечить себе сочувствие. Этот метод обоснован и эффективен при условии, что между руководителем и подчиненным существует особая доверительность отношений.

5. *«Приказ-подкуп»*. Руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение, свои действия или будет выполнять что-либо. В некоторых ситуациях подкуп как метод действует, однако его применение таит в себе нежелательные последствия для руководителя. Этот метод разделяет и противопоставляет подчиненных, заставляет их в дальнейшем ждать еще больших уступок.

6. *«Приказ — категоричное требование»*. Руководитель использует правила и требования обычной субординации, чтобы заставить подчиненного выполнить определенную задачу. Он в категоричной и лаконичной форме отдает распоряжение, не терпящее ни возражений, ни двусмысленностей. Этот подход не слишком оригинален, но его преимуществами являются простота, четкость, отсутствие множества толкований.

Таким образом, какой-либо из вариантов отдачи распоряжений и приказов эффективен лишь в конкретной ситуации, при решении конкретных задач и в отношении конкретного подчиненного.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение психологического воздействия?
2. Назовите и охарактеризуйте два уровня управленческого воздействия.
3. Какие компоненты включает структура управленческого воздействия?
4. Перечислите основные практические правила и принципы организации эффективной, убеждающей информации.
5. Назовите условия, влияющие на повышение эффективности убеждения.
6. Приведите классификацию типов собеседников?
7. Назовите и охарактеризуйте функции управленческого воздействия?

Тема 7. Психология принятия управленческих решений

1. Сущность управленческих решений.
2. Типология управленческих решений.
3. Индивидуальные стили принятия управленческих решений.
4. Методы повышения эффективности управленческих решений.

1. Сущность управленческих решений

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. Управленческое решение является стержнем управленческой деятельности, зримым продуктом управленческого труда. Компетентность в этой области является основным качеством эффективного руководителя, отличающим его от неэффективного.

Принятие решения осуществляется на всех этапах управленческой деятельности и как бы пронизывает все ее функции, начиная с постановки целей и задач и заканчивая контролем.

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 её иные компоненты и этапы. 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, отмечая, что «суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений».

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.

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 них¹.

1. Научная обоснованность. Имеется в виду учет объективных экономических и других законов при принятии решения, ориентация на соответствующие нормативные материалы.

¹ Войтик И. М. Психология принятия управленческих решений: учеб. пособие для дистанц.обучения и самост. работы студентов. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008. С. 54.

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 различных 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 низовых руководителей. 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: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С. 10.

² 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. 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 их компетенцию.

3. Каждый руководитель, которому передается ответственность, должен четко знать, перед кем и за что он ответственен. Подобное требование всегда должно увязываться с четким определением линий подчинения. Единство (единоначалие) распорядительства – одно 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 и 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.

2. Типология управленческих решений

Управленческие решения обладают общим свойством *полиморфизма*. Полиморфизм — это множественность различных классов, типов, видов и форм реализации процессов принятия управленческих 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 руководителя¹.

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 значимо 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:

¹ Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие. — Ярославль: ЯрГУ, 2014. С. 17.

- они принимаются в ситуациях, которые могут быть предвидены 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;

- 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, разворачивается по четким, а 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 важнейшая классификация нормативных решений предполагает деление 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, от отбора кандидатов и заканчивая выбором членов организации, подлежащих сокращению). Понятно поэтому, что деление 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 и соответственно процессы выбора в них подразделяются на *структурированные* и *неструктурированные* («хорошо определенные»). 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 альтернативы 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.

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.

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 изменения 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, а 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.

¹ Карпов А.В. Указ. соч.

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*;
- 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.

По отношению ко всем рассмотренным типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Эти требования задают собой 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 работникам. 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 не кто 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 — при-

знать 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, очень широко 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.

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, то есть способности к анализу и синтезу;
- анализа информационных процессов;
- способности противостоять двойственности.

На стиль принятия решений оказывают влияние и подходы к информации, которые можно подразделить:

- а) на 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;

¹ Психология управления: конспект лекций / сост. П.М. Касьяник. - М.: АСТ; СПб.: Сова, 2005. - 126 с.

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 управления¹.

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, 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,

¹ Психология управления: конспект лекций / сост. П.М. Касьяник. - М.: АСТ; СПб.: Сова, 2005. - 126 с.

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. Они постоянно и тщательно проводят «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 незэмоциональны 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 них быстро формируются догадки, они легко схватывают и рожают ассоциации, определяют проблемы, встраивают в новые идеи теоретические модели и концепции, оценивают возможности и преимущества. Их трудно превзойти в индуктивном мышлении, в способности объединить внешне не связанные результаты наблюдений в рамках интегрального объяснения. Их более всего заботит понимание. Для них нужно, чтобы теория была логически обоснована и точна.

Они, как правило, не тронутся с места, пока полностью не осознают и не оценят положение или пока проблема или основная идея не будет точно определена. Они предпочитают не спешить, не хвататься за работу, не мучаться выбором из нескольких хороших или недостаточно понятых вариантов решения. У них высокая чувствительность и любовь к идеям, и они не слишком расположены переходить к действию. Этот стиль предполагает интерес к определению проблем и поиску новых идей.

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.

4. Методы повышения эффективности управленческих решений

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, что 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, почти по определению, 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

¹ Войтик И. М. Психология принятия управленческих решений: учеб. пособие для дистанц.обучения и самост. работы студентов. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008. С. 130-131.

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 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 Осборн. В настоящее время этот метод пользуется большой известностью и популярностью. Новым идеям, по мнению 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.

Процедура «мозгового штурма» довольно проста: проблема обсуждается примерно полчаса, за это время выдвигается несколько идей. Все записывается на магнитофон, а потом подвергается тщательному анализу. В процессе «мозгового штурма» можно высказывать любые предположения, идеи, в том числе парадоксальные, необычные и даже нереальные. Они ни в коем случае не должны отвергаться, так как даже самая нереальная идея может породить цепь ассоциаций, привести к оригинальной идее и важному практическому результату. Желательно, чтобы участники «штурма» были представителями разных профессий — идеи из разных областей знаний могут натолкнуть на неожиданные решения. Во время «мозгового штурма», особенно в конце его, когда происходит накал эмоций, возникает

сильное возбуждение, охватывающее участников, идеи генерируются как бы произвольно, неосознанно, они свободны от нагромождения условностей, поэтому часто оригинальны. 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 порассуждайте 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 проблему 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. Желательно, чтобы был кофе, чай. Ни в коем случае нельзя прерывать процесс генерирования идей — телефон должен быть выключен, двери закрыты...

В-четвертых, «мозговые атаки» должны проводиться под руководством специалиста, желательно психолога.

Кстати, эти приемы можно с успехом применять при отборе на творческие профессии. Сразу видно, обладает ли личность такими творческими задатками, как: образность мышления, оригинальность, способность к фантазии, скорость реакции, умение перевоплощаться, убеждать и т. д.

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, рисуют как бы 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 просто 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. Участник деловой игры, исполняющий определенную игровую роль, становится игроком. 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 целесообразное их использование оказывается при необходимости нахождения каких-то новых, беспрецедентных решений, то есть при решении в условиях неопределенности задач открытого типа.

Таким образом, у всех приведенных методов имеется одно общее свойство — целенаправленная стимуляция ассоциативных образов и воображения.

Контрольные вопросы

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» от метода деловых игр?

Тема 8. Психология управления профессиональной карьерой

1. Определение понятия карьеры.
2. Разновидности карьер.
3. Этапы и развитие профессиональной карьеры.

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.

Психологический аспект проблемы управления карьерой предполагает рассмотрение этого явления с позиции человека, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выраженные личностью субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения.

Однако в современных условиях, когда социализация личности, 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 приводят людей к реализации разных стратегий поведения в профессиональной сфере. 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

¹ Коноваленко В.А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М.: Изд-во 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.

рост», повышение в должности, 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 менеджменте и психологии. Во французском языке «*carrière*» имеет значения: поприще; профессия; каменоломня. В испанском «*carretera*» означает: беговая дорожка; движение звезд; путь следования; гонки; поприще; профессия и т.д. Контекст «карьеры» 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.

¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка. - М.: Мир и Образование, 2011.

² Большой иллюстрированный словарь иностранных слов. - М.: Восток-Запад, 2009.

³ Организационная психология: учебник для бакалавров / под общ. ред. Е.И. Рогова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 296.

Таким образом, карьера обозначает широкий спектр явлений, связанных с общественной и профессиональной жизнью человека.

Определяя семантическое поле понятия «карьер», Я.А. Чернышев включает в него следующие составляющие¹:

— указание на карьеру как на путь подразумевает цели, личностную и субъективную значимость пути и его функциональную нагрузку;

— среди родственных «карьер» 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;

— успешность, связываемая с возможностью заниматься любимым делом, обеспечивать собственные потребности и потребности своих близких, степень 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 подход².

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.

¹ Чернышев Я.А. Понятие «профессиональная карьера»: сущностно-содержательная характеристика // Мир психологии. - 2007. - №4. - С.257–267.

² Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. - М.: Проспект, 2016. С. 248-249.

Ситуационные теории — когда учитывается социоэкономический статус родителей, иногда служащий важной детерминантой будущего взрослого профессионального статуса ребенка, хотя своей учебной молодёжь сами закладывают фундамент для обретения собственного независимого социоэкономического статуса и самостоятельного протяжения 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.

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, соотносясь 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 как материального достатка, так и 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 и связи с изменением ситуации на рынке труда.

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 сотрудника 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 теории управления 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 часть и целое. Профессиональная карьера сотрудника относится 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 карьер¹:

- 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 карьер в целом и на отдельных этапах профессионального пути;
- 7) «сложившиеся» и «несложившиеся» карьеры;
- 8) индивидуальная специфичность концепции карьеры;
- 9) личностные особенности субъектов карьер;

¹ Джанерьян С.Т. Структура типов профессиональных Я-концепций // Российский психологический журнал. - 2005. - Т. 2. - № 3. С. 78–92.

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 может быть 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.

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);

¹ Психология менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова. - СПб. : Питер, 2004. С. 410.

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.

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;

— «стремлянка» — 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:

¹ Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. - М.: Проспект, 2016. С. 253.

² Молл Е.Г. Подготовка профессионалов в области управления человеческими ресурсами // Управление персоналом. - 2000. - № 12. - С. 57-60.

— 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 различие карьеры в зависимости от сочетания должностного и квалификационного роста с частотой изменения профессии:

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

¹ Лотова И. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход // Человек и труд. - 2003. - № 10. - С. 69–72.

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 задачи. 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 самодлюбием, 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 трех до четырех лет, то при «скоростной» карьере — от одного года до двух 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 пяти-шести лет («застревание», 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.

3. Этапы и развитие профессиональной карьеры

В психологии существуют периодизации профессионального и карьерного развития личности, выделяющие этапы, характеристики и временные рамки этого развития.

Некоторые авторы из этих 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 профессия — не только средство заработка, но и образ жизни, социальная роль. Эти стадии следующие²:

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 подростко-

¹ Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. - Вологда: Легия, 2010. С. 26.

² Организационная психология: учебник для бакалавров / под общ. ред. Е.И. Рогова. - М.: Изд-во Юрайт, 2016. С. 330-331.

вом 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 карьеры¹. На каждом из этих этапов имеют место особенные отношения между индивидом и профессией, своя структура ведущих личностных смыслов.

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 области 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.

¹ Чернышев Я.А. Понятие «профессиональная карьера»: потребностно-мотивационная характеристика // Мир психологии. - 2008. - № 2. - С. 221-232.

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 (пяти-восьми 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 карьеры*¹.

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.

¹ Лотова И.П. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход // Человек и труд. - 2003. - № 10. - С. 69–72.

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) 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.

¹ Чикер В.А. Психологические аспекты индивидуальной карьеры // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. Психология. Педагогика. - 2011. - № 3. - С. 80-90.

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 менеджмента¹ и кадровой логистики². Руководитель должен осознавать важность карьеры сотрудника, его самореализации в профессии и удовлетворенности от деятельности 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.

В.П. Чемяков считает, что, несмотря на свою сложность, кадровая логистика, обладает рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с политикой набора новых сотрудников «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.

¹ Карьерный менеджмент – это непрерывный процесс подготовки, реализации и мониторинга планов развития карьеры.

² Кадровая логистика – термин, предлагаемый для обозначения набора приемов и способов для перемещения сотрудников организации.

Работа по организации кадровой логистики требует системного взгляда на кадровый ресурс организации, аналитического подхода при подготовке перемещений: 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, выражающийся в составлении 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 времени 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 профессионального развития и должностного роста позволяет сотруднику более четко определить свое место в организации, стимулирует его раскрыть собственный профессиональный, деловой и личностный потенциал максимально полно и всесторонне. В этом случае достигается оптимальное соответствие целей и удовлетворение потребностей как организации, так и самого сотрудника. Если в организации есть отлаженная система планирования и развития карьеры, то она не только обеспечивает достижение корпоративных целей, но и одновременно поддерживает устойчивость сотрудников, способствует формированию деловой оптимальной атмосферы.

Назовем конкретные цели управления карьерой:

— формирование, развитие и рациональное использование 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 и 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.

¹ Карьеризм – погоня за личным успехом в деятельности, вызванная корыстными целями в ущерб общественным интересам.

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.

Контрольные вопросы

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 логистики?
7. Что такое управление карьерой?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших задач современного управления является применение научных данных, полученных психологией управления на современном этапе. Весьма актуальна разработка различных аспектов психологии управления в связи с тем, что практика управления опережает теорию.

Выполнение организационных целей, которые являются основополагающими в деятельности современных организаций, связано с работой персонала. Деятельность его невозможно переоценить, поскольку он является основной стратегической переменной в управлении.

Знание особенностей и закономерностей человеческого поведения в значительной степени определяет успешность достижения целей управления. Сложная феноменология психологии управления требует рассмотрения системы взаимосвязей внешних и внутренних переменных организации, к которым относятся и человеческие ресурсы.

Сложный характер этих взаимосвязей требует применения системного подхода в управлении. Важно учитывать, что противоречия, трудности и парадоксы, которые присущи управлению организациями, во многом определены психологическими причинами.

Управленческая деятельность руководителя органов внутренних дел реализуется в условиях интенсивного взаимодействия с различными субъектами регулирования общественных процессов, общения с различными категориями граждан и должностных лиц. Обеспечение эффективности управления органами внутренних дел предъявляет высокие требования к личностным и деловым качествам руководителя, его социально-психологической компетентности.

Все это обуславливает совершенствование психологической работы с руководящими кадрами и сотрудниками, состоящими в резерве кадров на выдвижение, в направлении развития их коммуникативных качеств, способности к адекватному межличностному восприятию и взаимодействию, умения предупреждать и разрешать конфликты в коллективе, оптимально сочетать различные стилевые приемы управления с требованиями служебных задач и с особенностями коллектива.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ¹ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ «О полиции».
3. 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».
4. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
5. Постановление Правительства РФ от 06.12.2012 № 1259 «Об утверждении Правил профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации».
6. Приказ МВД России от 11.02.2010 № 80 «О морально-психологическом обеспечении оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации».
7. Приказ МВД России от 14.03.2012 № 170 «О порядке проведения аттестации сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации».
8. Приказ МВД России от 10.08.2012 № 777 «Об организации морально-психологической подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации».
9. Приказ МВД России от 02.09.2013 № 660 «Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации».
10. Приказ МВД России от 31.03.2015 № 385 «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации».

Литература

Основная:

1. Акимова Ю.Н. Психология управления: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – М.: Юрайт, 2017. – 320 с.
2. Душкин А.С. Психология кадрового менеджмента: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2016. – 200 с.

¹ Все правовые источники приводятся по информации официального правового интернет-портала pravo.gov.ru (дата обращения 23.11.2017).

3. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 477 с.

4. Свенцицкий А.Л. Организационная психология: учебник для вузов. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 504 с.

5. Селезнева Е. В. Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2017. – 373 с.

Дополнительная:

1. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. – Харьков: «Гуманитарный центр», 2012. – 212 с.

2. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с.

3. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие. – Ярославль: ЯрГУ, 2014. – 164 с.

4. Корчмарюк В.А., Филимонцев Н.М. Психология управления: учебник / под общ. ред. В. А. Кудина. – СПб.: Изд-во СПб ун-та МВД России, 2010. – 256 с.

5. Пряхина М.В., Душкин А.С. Профессиографическое описание основных видов деятельности в системе МВД России: учебно-методическое пособие. – М.: ДГСК МВД России, 2013. – 112 с.

6. Райзберг Б.А., Тугунджян А.К. Психологические основы управления: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

7. Столяренко А.М., Амаглобели Н.Д. Психология менеджмента: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 455 с.

8. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – М.: Проспект, 2016. – 408 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Сто советов руководителю: как стимулировать инициативу работников¹

1. Возьмите на себя личную ответственность за создание организационного климата, где бы поощрялись нововведения. Как бы горячо вас не поддерживали подчиненные, их активность будет проявляться только при условии выражения вашей личной уверенности и заинтересованности в стимулировании инициативы.

2. Будьте изобретательны. Постоянно ищите новые формы организации труда, стремясь максимизировать творческое взаимодействие между работниками.

3. Сконцентрируйте ваше внимание на исправлении тех сторон организационной культуры (традиционных процедурах и нормах), которые душат и ограничивают инициативу.

4. Помните, что творческая атмосфера не появится сама собой. Вы должны подготовить для нее соответствующую почву.

5. Создайте атмосферу открытости и свободы общения, чтобы ваши подчиненные хотели бы делиться друг с другом и с вами идеями и информацией. Подчеркивая дистанцию между начальством и подчиненными, вы окажетесь в изоляции.

6. Освободитесь от уз старого, отжившего свой век стиля управления. Не занимайтесь мелочной опекой.

7. Будьте готовы к тому, что столкнетесь с инертностью и даже сопротивлением. Их можно постепенно преодолеть путем методичного и настойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.

8. Формулируйте новые задачи четко, понятно и наглядно. Постоянно держите на контроле их выполнение.

9. Особо выделяйте те задачи, решение которых требует творческого подхода.

10. Беспощадно избавляйтесь от груза старых продуктов, услуг, мероприятий, которые только пожирают ценные ресурсы, время и силы, но не способствуют развитию вашей организации.

11. Распределите время и ресурсы адекватно требованиям внедрения нововведений.

12. Ориентируйте или научите своих подчиненных большей восприимчивости к новым идеям и передовому опыту.

¹ Машков В.Н. Психология управления: учеб. пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 254 с.

13. Изучайте и учитывайте индивидуальные особенности своих сотрудников. Цените способности каждого в отдельности. Относитесь к работнику как к эксперту в своей области.

14. Формулируйте цели и задачи так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам сотрудников, которые будут участвовать в их выполнении.

15. Выявляйте и делайте упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника и его желания добиться выполнения поставленной задачи.

16. Делайте все возможное для проявления индивидуальности и компетентности сотрудников. Чем выше компетентность, тем больше трудовая мотивация, степень самостоятельности, ценность трудового вклада, гибкость, сфера специализации.

17. Поручайте своим сотрудникам такую работу, выполнение которой вызвало бы у них чувство профессионального и личного удовлетворения. Без этого они не будут по-настоящему удовлетворены делом.

18. Отдавайте предпочтение проектам, которые не выходят за рамки профессиональных интересов сотрудников.

19. «Бросайте вызов» подчиненным, поручая задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем тот, который они уже успели проявить.

20. Гарантируйте инициативным исполнителям, что они будут поощрены не хуже, чем прошлый раз.

21. Помогите своим подчиненным воспринять новую задачу как вызов их профессиональным качествам. Это подзадорит их в работе и поможет преодолеть трудности.

22. Убедите всех, что успешная карьера светит только тем работникам, которые проявляют творческую активность.

23. Поощряйте плюрализм. Выбранный вами стиль работы не обязательно лучший.

24. Поймите, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший управляющий — это хороший психолог, который в нужный момент выбирает либо партисипативный, либо демократический, либо авторитарный стиль управления. Однако предпочтительным всегда должен быть партисипативный стиль.

25. Применяйте большее разнообразие способов использования трудовых и материальных ресурсов для творческого решения проблемы.

26. Фокусируйте усилия на конечной цели, а не на значимости вклада каждого в ее достижение.

27. Формулируйте задачу вместе с другими сотрудниками. Это поможет разработать оптимальную программу ее выполнения.

28. Поощряйте возврат вновь и вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ ее решения.

29. Устанавливайте высокие, но разумные стандарты работы. Помните, однако, что даже самые благородные цели не должны выходить за рамки технических и финансовых возможностей организации.

30. Добейтесь отношения, когда требование качества станет пронизывать все этапы работы.

31. Без контроля за соблюдением трудовой дисциплины не обойтись, но в идеале он должен резонировать с чувством ответственности каждого работника и его самодисциплиной.

32. Подумайте, как разные сотрудники оценивают свои собственные творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать. В каждой организации есть инициативные, изобретательные люди. Составьте из их числа «мозговые команды», которые бы помогали в поиске оригинальных решений.

33. Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личностей, от природы способных к творчеству.

34. Четко ставьте задачу и примерно обрисовывайте желаемый результат. Определяйте первоочередные направления работы. Привлекайте авторов идеи к работе по ее реализации. Задействуйте других специалистов, которые обладают богатым опытом и могут быть генераторами идей или способны представить ту или иную проблему в оригинальном свете.

35. Осуществляйте руководство методом убеждения и косвенного стимулирования, а не методом прямого нажима и приказания. Устанавливайте четкие рамки задания, оставляя место для свободного поиска альтернативных вариантов его выполнения.

36. С самого начала формулируйте проблему широко, чтобы дать возможность максимальному полету фантазии. Поддерживайте более емкие и менее структурированные подходы к ее решению. Иногда допускайте неразбериху и беспорядок.

37. Отводите достаточно времени на то, чтобы идея родилась и созрела.

38. Давайте работникам больше свободы и самостоятельности в их собственной работе. На худой конец, определите им сферу специализации и расширьте ее при каждом удобном случае.

39. Старайтесь избегать «авралов» и не загружайте сотрудников сверхсрочными вопросами, которые неизбежно получают скороспелые решения.

40. Постарайтесь работать таким образом, чтобы творчески активные люди не получали новые задания слишком часто. Им необходимо время, чтобы подумать. Вместе с тем не давайте им заикливаться на одной проблеме.

41. Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных сотрудников и всячески выделяйте их как особую категорию работников, выполняющих сложную работу первостепенной важности.

42. Позаботьтесь о том, чтобы подчиненные имели доступ к необходимым ресурсам, информации, экспертному мнению, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.

43. Поощряйте деловые игры. Свободный полет мысли, фантазии, воображения — основа творчества. Переход от атмосферы замкнутости к атмосфере

свободы влечет за собой изменение в деловых взаимоотношениях между работниками: от подчинения к сотрудничеству.

44. Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает только 10 %, одновременно упуская 90 % ее достоинств.

45. Контролируйте ситуацию таким образом, чтобы в коллективе господствовала атмосфера взаимного уважения и как можно реже возникало соперничество, подозрительность, недоверие.

46. Выделите отдельные помещения, где бы один или несколько человек могли бы уединиться, чтобы «пораскинуть мозгами».

47. Поощряйте разумный риск. Без него немислим процесс создания и внедрения нововведений.

48. Проявляйте большую терпимость к ошибкам и промахам других.

49. Не карайте слишком строго. Часто строгость наказания в несколько раз превышает величину поощрения. А иногда, как это ни парадоксально, наказание за ошибку превышает наказание за ничегонеделание. В то же время, оступившись один раз, человек может потерять веру в свои способности. Поощряйте за удачу и игнорируйте промахи, насколько это возможно.

50. Сведите на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея потерпит полный крах.

51. Всегда давайте понять, что если идея не принята или не разрабатывается, то это не значит, что она окончательно пропала. Нет ничего хуже для творческой личности, чем сознание того, что усилия затрачены впустую.

52. Руководители, чьи усилия направлены на избежание ошибок, часто «вместе с водой выплескивают и ребенка». Оцените оригинальность идеи. Поначалу отношения всегда должны быть позитивным. Поэтому при рассмотрении новой идеи надо сначала тщательно изучить все ее положительные аспекты и преимущества, и только сделав это, подумать, как ее можно осуществить и какие при этом могут возникнуть трудности.

53. Время от времени позволяйте подчиненным осуществлять их «бредовые» идеи, при этом не обрушиваясь на них с критикой. Однако установите разумные границы в принятии ошибочных решений.

54. Помните, что «на ошибках учатся». Из всего извлекайте полезные уроки.

55. Используйте критику, пусть даже конструктивную, осторожно и в ограниченных дозах. Разговаривайте спокойно и доброжелательно.

56. Своими действиями и отношением всячески демонстрируйте, что вы «за» своих подчиненных, а не «против» них. Многие менеджеры настолько зажатые инструкциями, ограничениями и требованиями «сверху», что всякая новая идея или предложение воспринимается ими как еще один опус подобного рода.

57. Старайтесь быть искренним и доброжелательным. Полюбопытствуйте, какое у подчиненных сложилось впечатление о вас и как его можно улучшить.

58. Помогите подчиненным работать более самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность.

59. Добивайтесь усиления власти путем ее разделения. Придумайте способы осуществления коллективного руководства.

60. Заслужите репутацию умного, изобретательного человека, а не просто начальника и босса.

61. Будьте лояльны к своим подчиненным и найдите способ поддержания их лояльности по отношению к вам. Лояльности нельзя добиться с помощью подачек или принуждения. Это есть результат взаимного уважения, которое можно заслужить только в ходе ежедневной совместной работы.

62. Будьте симпатичным, приятным в общении и требовательным к себе человеком, серьезным, откровенным, ироничным и прозорливым в зависимости от ситуации. Внимательно выслушивайте подчиненных и искренне смейтесь вместе с ними.

63. Чувствуйте разницу между настойчивостью и агрессивностью и ведите себя соответственно.

64. Будьте в качестве буфера между подчиненными и поступающими извне требованиями и проблемами.

65. Сделайте партисипативное управление реальностью, а не мифом, причем на всех уровнях. Дайте возможность сотрудникам самим принимать решения.

66. Максимально задействуйте творчески активных сотрудников в процедуре выработки решений и формулировании долгосрочных планов.

67. Расширяйте обмен информации внутри организации.

68. Стимулируйте, поощряйте и развивайте, а не ограничивайте инициативу.

69. Добивайтесь того, чтобы сотрудники всегда понимали цели и текущие задачи организации, а также значение своего собственного вклада в деле их выполнения.

70. Совершенствуйте и обновляйте методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу. Погоня за властью, должностями, окладами иногда порождает скрытность, конъюнктурщину, интриганство, конформизм и угодничество. Это подрывает атмосферу творчества.

71. Усовершенствуйте порядок продвижения по служебной лестнице так, чтобы сотрудники всех рангов повышались в должности исключительно за их деловые заслуги.

72. Сделайте критерий творческой активности одним из основных в системе поощрения работников.

73. За исключительные успехи в творчестве, в качестве поощрения, предоставляйте сотрудникам дополнительное время для отдыха.

74. Лично благодарите за хорошую работу. При этом особо отмечайте индивидуальный вклад работника, а не всей группы или отдела.

75. Демонстрируйте достигнутые успехи гласно и наглядно, например, в форме ярких плакатов-диаграмм.

76. Организуйте грамоту или благодарность от высшего руководства организации за особые заслуги работника.

77. Добейтесь того, чтобы активно проявивший себя сотрудник попал на страницы газеты вашего предприятия или даже местной печати.

78. Развивайте систему коммуникаций внутри организации. Это канал распространения информации о его перспективных планах, которые подталкивают инициативу.

79. Создайте условия для общения творчески мыслящих людей, особенно по междисциплинарным проблемам. Сводите вместе работников разных специализаций с разными взглядами на проблему.

80. Проводите совместные совещания управленческого аппарата с производственным штатом, где бы они могли вместе открыто обсуждать общие вопросы.

81. Если в работе допущены ошибки, пометьте их у себя и подготовьте что-то вроде учебного занятия на тему, как их избежать или преодолеть.

82. Повышайте квалификацию ваших сотрудников, организуя курсы обмена опытом.

83. Способствуйте максимизации свободы общения и вовлечению в этот процесс большего числа людей через обсуждение.

84. Проводите встречи и личные беседы с обсуждением того, какие возможности стоит реализовать в первую очередь, с обязательной привязкой разговора к конкретной новой идее.

85. Барьеры между подразделениями должны быть подвижными и легкопроходимыми. Это будет способствовать междисциплинарному подходу к решению проблем. Не допускайте соперничества между подразделениями.

86. Хотя «одна голова хорошо, а две лучше» и коллективное творчество более продуктивно, не препятствуйте работе одиночки, который высказывает идеи, противоположные идеям большинства.

87. Персонифицируйте благодарность и вознаграждение за вклад в решение задачи.

88. Приветствуйте и поддерживайте плюрализм идей и мнений, независимо от того, кто их авторы.

89. Ставьте сотрудников в известность о поступивших на них жалобах или нареканиях, чтобы вместе найти компромисс.

90. Время от времени приглашайте специалистов-психологов, менеджеров по управлению персоналом, которые профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в коллективе, чтобы они проводили специальные учебные занятия и деловые игры с сотрудниками вашей организации.

91. Назначайте на руководящие должности людей, которые способны выявить и поддержать творческие способности и инициативу других.

92. Совершенствуйте свои собственные творческие способности, посещая учебные занятия, читая специальную литературу, участвуя в деловых играх.

93. Поощряйте стремление работников высказывать идеи, относящиеся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.

94. Создайте условия для немедленного воплощения инициативы в конкретные идеи и дела. Нельзя сидеть и ждать сложа руки.

95. Создайте организационный механизм разработки и внедрения идеи нововведения.

96. Поддерживайте своей рекомендацией инициативы ваших подчиненных, направляемые вышестоящему руководству. Обеспечьте обратную связь.

97. Всячески поддерживайте и способствуйте установлению неформальных отношений между высшим руководством организации и авторами оригинальных решений.

98. Поинтересуйтесь настроением работников, недавно пришедших в организацию, а также ее ветеранов.

99. Подумайте, чем можно возродить интерес к работе у сотрудников, которые чувствуют, что они уже полностью выложились.

100. Не рассматривайте стимулирование творческой деятельности как какую-то дополнительную уловку, сделайте его частью общей управленческой политики.

Кодекс поведения по отношению к подчиненным

1. Уважай их. Можешь быть требовательным, жестким, но обязательно справедливым и уважающим личность подчиненных. Если ты уважаешь людей, они простят твою требовательность.

2. Признай их индивидуальную неповторимость. Подчиненные (впрочем, как и все люди) любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была отмечена.

3. Замечай любой положительный сдвиг в работе или поведении и давай им знать об этом. Это называется управлять людьми по их положительным отклонениям. Простое «спасибо», сказанное вовремя, в подходящей обстановке, иногда значит больше, чем ценный подарок.

4. Ругай наедине, хвали при всех. Не бойся перехвалить, бойся переругать. Без нужды не критикуй. Критика — средство, а не цель.

5. Предоставь им соответствующую самостоятельность, свободу и полномочия. Свобода и доверие окрыляют даже тех, кто не умеет летать. Кроме того, не позволяет указать на чаще всего называемую причину неудачи.

6. Обеспечь подчиненных всем необходимым для деятельности, но не делай работу за них. Показать голодному человеку, как пользоваться удочкой, лучше, чем дать ему рыбу.

7. Вместо борьбы с тем, что раздражает в подчиненных, подумай, как можно это использовать в своих целях на общее дело. Если нельзя что-либо запретить, значит, нужно попытаться это использовать.

8. Бели чувствуешь, что не прав, не бойся пойти на компромисс, уступки, извинения. На это способны зрелые и сильные личности. Но сделай это быстро, решительно, уверенным тоном и не в конце разговора.

Памятка руководителю органов внутренних дел по взаимодействию с подчиненными

При взаимодействии с личным составом руководитель ОВД должен *соблюдать следующие условия.*

1. *Вам нужно постоянно убеждать своих сотрудников, что вы заботитесь о них.* Для этого нужны не слова, а дела и конкретные поступки, связанные с внимательным отношением к потребностям и интересам подчиненных, т.е. постоянной демонстрации им обращения как с достойными личностями, а не средством решения ситуативных задач.

2. *Вы должны уметь разъяснять подчиненным, чего именно хотите.* Раскрытие личному составу перспектив и путей их достижения создает четкие установки по их претворению в жизнь.

3. *Вы должны убедить сотрудников, что за успех их ждет награда, а за уклонение от дела – наказание.* Создание у подчиненных внутренней уверенности, что за результаты в работе будут конкретные вознаграждения и/или продвижение по должности, причем регулярное и по справедливости, создает действительную мотивацию стремления к успеху.

4. *Вы должны знать, «когда нужно переходить в наступление».* В управлении предвидение чувства решающего момента и способность убедительно сказать об этом подчиненным, в том числе фразой «Начните и сделайте это прямо сейчас!», является основой для роста авторитетности руководителя.

5. *Вы должны постоянно показывать сотрудникам, что делите с ними все опасности.* Для управленца это означает увлечение людей за собой личным примером и показ, что руководитель и сам может делать различную работу. При этом способность не только подвергать риску других, но и принимать этот риск на себя – является основой не только их научения, но и источником роста авторитета и неформальной власти руководителя.

Практические рекомендации руководителям органов внутренних дел по предупреждению и разрешению конфликтных ситуаций

А. По предупреждению конфликтов с подчиненными:

1. Ставьте ясные, конкретные и выполнимые задачи.
2. Обеспечьте выполнение поставленной задачи подчиненному всем необходимым.
3. Текущий контроль за исполнением распоряжения снижает вероятность возникновения конфликтов в связи с качеством и своевременностью выполнения указания.
4. Не спешите с однозначным выводом качества деятельности подчиненного.
5. Достигнутое подчиненным в профессиональной деятельности оценивайте, исходя из начального положения дел и успехов других, а не только на основе поставленной задачи.
6. Не превращайте подчиненных в «громоотвод» ваших конфликтных отношений с вышестоящим руководством.
7. Критикуя подчиненного, оценивайте поступок, а не личность.
8. Будьте справедливы и честны: помните, что люди больше всего не любят несправедливости.
9. Реже наказывайте и чаще помогайте исправлять допущенную подчиненным ошибку.
10. Уважайте права подчиненного: даже сотрудник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права.

Б. По разрешению предконфликтных и конфликтных ситуаций.

1. Заинтересуйте подчиненного в том решении конфликта, которое вы предлагаете.
2. Всегда обеспечивайте аргументированность своих требований подчиненному в конфликте.
3. Умейте слушать в конфликте подчиненного.
4. Признавайте за ним право быть личностью.
5. Демонстрируйте понимание роли подчиненного, его забот, позиции.
6. Строя конфликтное общение с подчиненным, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу Вы признаете равенство между вами.
7. Без особой нужды не стоит идти на эскалацию конфликта с подчиненным.
8. Повышение голоса в разговоре с подчиненным – не лучший аргумент.
9. При необходимости дайте возможность подчиненному выговориться, не перебивайте его, даже если он говорит долго: это снижает негативные эмоции.

10. Те, кто в пылу конфликта по вертикали переходят с «ВЫ» на «ТЫ», стараясь тем самым унижить оппонента, только обнаруживают свою невыдержанность и невоспитанность.

11. Необходимо видеть в подчиненном не противника, мешающего реализации Ваших целей, а помощника, сослуживца в решении стоящих проблем.

12. Если вы правы в конфликте, действуйте решительно, но спокойно в рамках закона, опираясь на статус руководителя.

13. Даже если Вы правы в конфликте с подчиненным, не допускайте грубости по отношению к нему, т. к. при справедливости Вашей позиции это негативно скажется на отношении к вам коллектива, других подчиненных.

14. При неуступчивости подчиненного (если он не прав) активно используйте гласность и поддержку старших начальников, общественности.

15. Служебное положение – солидное преимущество в конфликте, но не стоит им злоупотреблять.

16. Право на дисциплинарные санкции по отношению к подчиненному в связи с конфликтом лучше использовать после разрешения конфликта.

17. Не затягивайте конфликты с подчиненными: помимо потери служебного времени затяжные конфликты чреваты, как правило, взаимными оскорблениями и потерей преимуществ позиции правого в конфликте.

18. Не бойтесь идти на компромисс в конфликте с подчиненным, тем более, если Вы не уверены в своей правоте.

19. Если Вы не правы в конфликте, лучше его не затягивать, а при необходимости извинитесь (желательно один на один), отметив при этом допущенные ошибки в поведении подчиненного.

20. Помните, что конфликтный начальник – это не всегда плохой человек.

Правила проведения совещаний

1. Повестка дня должна быть согласована со всеми.
2. Не критикуйте высказываемые идеи.
3. Поощряйте участие каждого в работе заседания и генерирования идей.
4. Воспринимайте все предложения положительно, не рассуждайте на тему: «Почему эта идея не срабатывает». Соблюдайте личные права членов группы:
 - право выдвигать идею;
 - право отстаивать свою точку зрения;
 - право на обдумывание;
 - право на пересмотр, уточнение своей позиции, на выдвижение нового предложения.
5. Сосредоточивайте дискуссию вокруг обсуждаемого вопроса: при обсуждении причин избегайте обсуждения решений по их ликвидации; избегайте дебатов, философских рассуждений или анекдотичных рассказов.
6. Помните об уровне детализации обсуждаемых вопросов. В комментариях придерживайтесь этого уровня. Если уровень обсуждения изменился, участники совещания должны осознать это.
7. Слушайте внимательно все выступления.
8. Помните о допустимом уровне фамильярности в обращении друг к другу.
9. Позволяйте себе только одно выступление на обсуждении, во всяком случае до тех пор, пока участники совещания не разобьются на подгруппы.
10. Пусть каждый участник совещания несет ответственность за результативность деятельности, за эффективность вырабатываемых решений.
11. В конце заседания подведите итоги. Определите, что было достигнуто и какие требуется предпринять меры для более эффективного решения той или иной проблемы.
12. Ведите протоколы заседаний и оформляйте другую документацию.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Душкин Антон Сергеевич,
кандидат психологических наук, доцент

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Корректор *Савиных А.И.*
Компьютерная вёрстка *Малофеев А.А.*
Дизайн обложки *Савиных А.И.*

Подписано в печать 05.12.2017. Формат 60×84 ¹/₁₆
Печать цифровая. Объем 14 п.л. Тираж 100 экз. Заказ № 161/17

Отпечатано в Санкт-Петербургском университете МВД России 198206,
Санкт-Петербург, ул. Летчика Пилютова, д. 1