

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие



Владимир 2024

УДК 159.98

ББК 88.8

Л24

Авторы-составители:

В. Е. Лапшин Н. В. Шаманин

Рецензенты:

Кандидат психологических наук, доцент
доцент кафедры психологии
и педагогики профессиональной деятельности ВЮИ ФСИН России
полковник внутренней службы
Ю. А. Соколова

Кандидат психологических наук, доцент
зав. кафедрой общей и педагогической психологии
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Е. В. Пронина

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Психология организаций : учеб. пособие / авт.-сост.:
Л24 В. Е. Лапшин, Н. В. Шаманин ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г.
Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2024. – 160 с. – ISBN 978-
5-9984-1834-1.

Посвящено изучению психологических аспектов, связанных с организациями и рабочей средой. Выделены объект и предмет психологии организаций, определены цели и задачи данного курса, предложена методология исследования, описаны общенаучные и современные специфические методы, дана краткая историческая справка становления и развития изучения психологии организаций.

Предназначено для студентов направления 37.03.01 – Психология высших учебных заведений всех форм обучения, аспирантов, специалистов в области организационной психологии, менеджмента и управления.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Табл. 4. Ил. 1. Библиогр. : 11 назв.

УДК 159.98

ББК 88.8

ISBN 978-5-9984-1834-1

© ВлГУ, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ ОРГАНИЗАЦИЙ	7
1.1. Понятие организации, ее сущность и признаки	7
1.2. История формирования, предмет и проблематика психологии организаций.....	11
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И КУЛЬТУРА	19
2.1. Организационная структура	19
2.2. Организационная культура.....	23
Глава 3. МОТИВАЦИЯ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	41
3.1. Теории мотивации профессиональной деятельности.....	41
3.2. Мотивационные факторы в организации.....	48
3.3. Удовлетворенность трудом	50
Глава 4. ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ.....	56
4.1. Типы лидерства.....	56
4.2. Лидерские качества	64
4.3. Управление персоналом	66
Глава 5. КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	73
5.1. Виды и методы организационной коммуникации	73
5.2. Эффективные коммуникационные стратегии	82
5.3. Конфликты в организациях	90
Глава 6. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	100
6.1. Планирование и развитие карьеры	100
6.2. Обучение и развитие сотрудников	106
6.3 Оценка эффективности обучения	112

Глава 7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	118
7.1. Виды организационных изменений.....	118
7.2. Сопротивление изменениям	121
Глава 8. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	126
8.1. Организационное консультирование	126
8.2. Методы работы организационного консультанта.....	129
СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ РАЗБОРА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ (КЕЙСЫ).....	149
ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ ПО КУРСУ	150
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	154
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	157
РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	158

ВВЕДЕНИЕ

Роль организаций в нашей жизни постоянно растет, поэтому необходимо понимать, как функционируют организации, и оценивать, какое воздействие они оказывают на людей. Современный мир организаций и предприятий стал сложнее и более динамичным, чем когда-либо ранее. Успех организации зависит от ее способности адаптироваться к изменяющимся условиям, максимизировать ресурсы и развивать своих сотрудников. В связи с этим, понимание человеческой психологии и ее влияния на организацию становится ключевым элементом эффективного управления и достижения успеха.

Современное общество функционирует в контексте организаций, разнообразных по структуре и назначению, которые играют важную роль в удовлетворении различных потребностей. Действия и решения, принимаемые менеджерами внутри этих организаций, оказывают влияние на личность, другие организации и общество в целом.

Однако большинство психологов приходят к выводу, что фактические данные, полученные в области психологии организаций, часто лишены должной научной обоснованности.

Учебное пособие разработано с целью предоставить студентам, специалистам и всем интересующимся глубокий обзор психологических аспектов, связанных с организациями и рабочей средой. Это пособие охватывает разнообразные темы, начиная от основ психологии организаций и заканчивая применением психологических принципов в реальных рабочих ситуациях.

Цели учебного пособия:

- Предоставить читателям глубокое понимание ключевых понятий и теорий психологии организаций.

- Рассмотреть влияние организационной структуры и культуры на поведение сотрудников.

- Подробно изучить вопросы мотивации, удовлетворенности и лидерства в организациях.

- Обсудить важность эффективной коммуникации и управления конфликтами.

- Предоставить инструменты для развития и обучения персонала, а также управления изменениями в организации.

Издание представляет собой ценный ресурс для студентов, преподавателей, менеджеров и всех, кто интересуется психологией организаций. Авторы надеются, что пособие будет полезным для исследователей психологии организаций, а также магистрантов, аспирантов всех форм обучения.

Глава 1. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Понятие организации, ее сущность и признаки

Сказать, что существует всеобъемлющая теория организации, в полной мере описывающая и объясняющая все виды, типы, формы организационных структур и процессы, в них происходящие, было бы сильным преувеличением. И проблема заключается, прежде всего, в значительном многообразии и неопределенности предмета изучения. Практически все формы человеческой деятельности, нас окружающие, организованы. И это факт, не требующий доказательств. Однако эти организованные формы настолько не похожи друг на друга, что возникает вопрос: что может быть общего у школы, в которой мы учились, предприятия, на котором работают наши родители, партийного объединения, за которое мы голосовали на прошедших выборах, у армейского подразделения и т. д.?

Очевидно, некая группа людей, чтобы считаться организацией, должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, среди них:

- 1) наличие, по крайней мере, двоих людей, которые считают себя частью этой группы;
- 2) наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;
- 3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, организацию можно определить как группу людей, деятельность которых специально координируется для достижения сознательно поставленной общей цели или целей. Она может возникнуть также тогда, когда достижение индивидуальных целей невозможно без постановки и достижения общих целей.

Применительно к социальным объектам, которыми являются любые объединения людей, предлагаются, по меньшей мере, три смысла понятия «организация».

Во-первых, искусственное объединение институционального (установленного) характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения какой-либо функции. Это реально существующая, эмпирически фиксируемая совокупность индивидов, отличающаяся относительной целостностью и выступающая самостоятельным субъектом социального действия и поведения.

Во-вторых, данным термином можно обозначить определенную организационную деятельность, включающую в себя распределение функций, обязанностей и прав, налаживание связей, координацию и т. д. В данном случае организация – это процесс, связанный с сознательным воздействием на предмет организации. Здесь мы наблюдаем некоторое совпадение с понятием управления.

В-третьих, можно понимать как упорядоченность какого-либо объекта. Тогда под организацией понимают определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом значении организация рассматривается как система со своей структурой. Это понимание организации – политическая организация общества, эффективная организация; сюда же относятся формальные и неформальные организации.

Предметом нашего изучения будут организации в первом смысле – как определенные социальные институты.

Почему нужны организации? Потому что с помощью организации можно сделать то, с чем в одиночку не справится ни один человек, каким бы умным и сильным он ни был. Очень важное свойство организации – синергия, означает прирост дополнительной энергии, превосходящей сумму индивидуальных усилий участников, которые ее обеспечивают. В организации, кроме того, это явление управляемо. Ощутимый эффект дает одновременность и однонаправленность многих усилий. Сказывается также психологический эффект – соревновательность и одновременно взаимопомощь в совместном труде. Даже простое распределение труда уже усиливает эффективность работы (так называемое комбинирование труда). Еще больший эффект дает специализация. Можно сказать, что тайна организационного эффекта коренится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единство целей, разделение труда, согласованность и пр.

В последние десятилетия изучение организаций стало главной задачей исследований, проводимых представителями различных научных дисциплин, в частности, социологии, социальной психологии, менеджмента, кибернетики и т. д.

Теория организации – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

Объектом теории организации является вся совокупность организационных отношений в обществе, или организационный опыт окружающей нас действительности, т. к. организационные механизмы лежат не только в основе человеческой деятельности, но и самой природы.

Предмет теории организации – как общие, так частные закономерности, действующие в сложных организационных образованиях, организационные связи и отношения.

Признаки организации

Чтобы определить, что является организацией, надо выделить те признаки, по которым она отличается от других объединений людей. Таких признаков немного, но они очень важны для понимания организационных отличий.

Первое, что отличает организацию, это наличие целей. Наличие целей позволяет выполнить основное предназначение организации – прирост дополнительной энергии, превышающей сумму индивидуальных усилий участников, которые ее обеспечивают. Таким образом, совместная реализация каких-либо целей, поставленных участниками организации или для участников, организует их усилия таким образом, что происходит увеличение их энергии для совместной деятельности. Простой пример: если пять человек без предварительного договора и последующей организации будут пытаться перенести бревно, они могут даже не начать работу, выясняя – зачем нести, куда нести и нужно ли это делать вообще. Бригада же из пяти рабочих во главе с бригадиром сделают эту работу за достаточно короткое время.

Поэтому следующим признаком будет наличие координирующего центра, в роли которого и выступают управленческие структуры. В организации, в отличие от свободных объединений, всегда присутствует внутреннее управление, которое определяет цели и задачи организации, планирует и организует деятельность по выполнению этих задач, контролирует соответствие результатов работы поставленным целям. Благодаря такому центру возможно саморегулирование деятельности организации, т. е. выбор наиболее оптимального способа действий без внешнего вмешательства.

Для того чтобы организация состоялась, необходим определенный минимум участников. Организации могут включать от нескольких человек до нескольких тысяч. Чем больше участников организации,

тем сложнее ее структура, так как соединить усилия нескольких человек и управлять ими, конечно же, проще, чем тысячами. Важную роль в этом моменте играет субъективный фактор – желание самих членов организации принимать участие в ее работе.

И, наконец, немаловажным признаком организации будет обособленность ее границ, отделяющих ее от других структур. Сюда входит расположенность организации, внутренняя упорядоченность, включая наличие определенных рабочих мест, оборудование для реализации ее деятельности. Как правило, организация представляет собой систему со своей совокупностью элементов, внутренними связями между ними и четко очерченными границами. Конечно, любая организация является открытой системой, испытывающей влияние внешней среды и оказывающей влияние на окружающую среду, но она обязательно имеет внутреннюю определенность и границы.

Эти перечисленные признаки и есть определяющие для организации.

Таким образом, признаками, отличающими организацию от других социальных объектов, будут те, которые выделяют ее из окружающей среды и структурируют в законченную систему.

Отличительные особенности социальных организаций

В принципе, любая организация, в которой люди ставят совместные цели и совместно добиваются их достижения, будет являться социальной. Однако условно социальной можно назвать организацию в социальной сфере. Чем она отличается от других?

Прежде всего тем, что такие организации направлены на реализацию социальных потребностей людей – образование, социальную защиту, здравоохранение и т. д. Причем такие потребности носят как коллективный, так и индивидуальный характер. В связи с этим социальные организации чаще всего обладают индивидуальностью, особым характером, стереотипами поведения. Социальные организации чаще, чем промышленные, являются открытыми системами, активно взаимодействующими с внешней социальной средой. Для них более чем актуально понятие социального заказа.

Исходя из последнего положения, социальная организация имеет более широкую и глубокую обратную связь с окружающей социальной средой. Люди, на которых она работает, активно вмешиваются в работу социальной организации, выставляют свои требования

по характеру и качеству ее работы, оценивают достигнутые ею результаты. Поэтому социальная организация более подвержена корреляции внешней средой и должна быть более мобильной, инновационной и ориентированной на развитие.

1.2. История формирования, предмет и проблематика психологии организаций

Психология организаций является относительно молодой областью психологии. Она начала активно развиваться в конце XIX и начале XX в. в связи с индустриальной революцией и ростом крупных корпораций. Важные вклады в формирование этой дисциплины внесли немецкий психолог, один из основателей гештальтпсихологии К. Левин и основоположник научной организации труда, американский инженер-практик и управленец Ф. Тейлор, изучавшие вопросы мотивации, лидерства и организационной структуры.

Становление психологии организаций происходило чрезвычайно быстро в ответ на актуальные «вызовы» времени. Столь бурное и масштабное развитие было обусловлено и тем, что психологические аспекты деятельности в организации имели глубокие корни в истории развития научных представлений о труде и в соответствующих прикладных психологических дисциплинах.

Истоки зарождения приходятся на период становления научной психологии в конце XIX – начале XX в., когда параллельно с утверждением экспериментального метода в психологии возникли и первые попытки практического приложения психологических знаний. Совместно с традиционно важными областями, такими как медицина и образование, прикладная психологическая работа стала активно расширяться в направлении анализа различных видов занятости и факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности. Например, в 1892 г. Г. Мюнстерберг, известный ученик В. Вундта и У. Джеймса и создатель психотехники, учредил психологическую лабораторию при Гарвардском университете в США. Эта лаборатория стала местом проведения исследований, связанных с профессиональной пригодностью, отбором и обучением персонала, оценкой рабочей производительности и стратегиями управления предприятиями.

В 1885 г. была создана первая психофизиологическая лаборатория в России. Эта лаборатория была основана выдающимся отечественным психоневрологом В. М. Бехтеревым в Императорском

Казанском университете. Он увидел потенциал для развития комплексной науки о труде, которую он назвал «эргометрией» (от греческого *ergon* – работа).

С конца XIX в. одним из основных направлений психологических исследований стало изучение состояний сниженной работоспособности и индивидуальных различий, рассматриваемых как основные факторы, влияющие на производительность труда. Известные психологи того времени, такие как В. Вундт, Э. Крепелин, А. Бине, В. Штерн и Г. Эббингауз, выпустили значимые труды, посвященные глубокому исследованию указанных проблем. Эти работы, а также множество конкретных эмпирических исследований создали основу для последующего развития целого комплекса психологических дисциплин в области исследования трудовой деятельности человека.

Дальнейшая эволюция этой мощной ветви прикладной психологии отражена в виде последовательной смены акцентов при изучении человека в процессе труда, обусловленных практическими проблемами, наиболее актуальными для своего времени. В ходе этого развития можно выделить несколько этапов. Переход к каждому из них знаменовался возникновением «новой» психологической дисциплины, что определялось сменой технологий и доминирующим типом производства на том или ином историческом этапе.

На различных этапах этого процесса ключевые позиции занимали разные психологические дисциплины.

Психотехника получила статус самостоятельной науки в начале 1910-х гг. (ее родоначальниками считаются В. Штерн и Г. Мюнстерберг) и устойчиво развивалась до середины 1930-х гг. Главными направлениями исследований являлись анализ труда и рабочих нагрузок с целью диагностики профессиональной пригодности, выявления динамики работоспособности, оснований нормирования труда, а также разработка методов борьбы с утомлением и снижением производственного травматизма работников.

Одна из основных книг Г. Мюнстерберга «Психология и экономика» (1912) считается первой работой по экономической психологии и психологии организаций.

В качестве основного объекта изучения выступали представители рабочих профессий, занятые в разных видах физического/ручного труда. Среди проводимых исследований наибольшим авторитетом

пользовались работы немецкой школы, оказавшие существенное влияние на становление советской психотехники в 1920 – 30-х гг. Исследования отечественных психотехников были полностью прекращены в 1930-х гг. в результате сталинских репрессий, что почти на три десятилетия задержало развитие психологии труда в Советском Союзе.

Индустриальная психология возникла после окончания Первой мировой войны (конец 1910-х – начало 1920-х гг.) и интенсивно развивалась на протяжении последующих трех десятилетий, фиксируя внимание на изучении сотрудников конвейерных производств и промышленных предприятий. Исследования концентрировались на изучении условий труда, временных параметров работы, формировании трудовых навыков, влияющих на производительность труда и качество работы, а также на профотборе и подготовке кадров с учетом этических установок, социальных норм и внутригрупповых взаимодействий сотрудников.

В работах этого направления изначально доминировали установки на анализ конвейерных и механизированных видов труда, а несколько позднее стала изучаться деятельность сотрудников транспортных систем и конторских служащих. Наибольшее развитие такие исследования получили в Великобритании и США. Так, в Великобритании при правительственной поддержке в 1921 г. был создан Национальный институт индустриальной психологии, работающий и сейчас совместно со знаменитым Центром медицинских исследований (Medical Research Council). В этих странах термин «индустриальная психология» используется до настоящего времени.

Психология труда – начиная с 1950-х гг. этот термин становится общепринятым для целой отрасли прикладной психологии, занимающейся различными аспектами трудовой деятельности человека, в которой интегрированы – с существенным расширением тематики исследований – достижения и психотехники, и индустриальной психологии. Центральными проблемами являются: анализ общих закономерностей функционирования профессионала в эргатических системах; психологические особенности конкретных видов труда; систематизация профессий и требований, предъявляемых к человеку. Помимо решения задач повышения производительности труда в этих исследованиях большое внимание уделяется проблемам сохранения здоровья и

личностного благополучия работников, повышения возможностей индивидуальной адаптации, трудовой мотивации и профессионального обучения.

Объект изучения в психологии труда – деятельность представителей различных массовых профессий, включая специалистов разной степени квалификации и должностного статуса. При этом исследования фокусируются на решении проблем как отдельных работников, так и профессиональных контингентов определенного профиля.

Инженерная психология возникла после Второй мировой войны (в конце 1940-х – начале 1950-х гг.) и получила бурное развитие в 60 – 70-х гг. прошедшего столетия в связи с распространением автоматизированных систем управления и высокотехнологичных производств, что привело к появлению нового класса операторских профессий. Основным предметом анализа послужили условия надежного и эффективного функционирования оператора в системе «человек – машина» с выходом на проектирование оптимальных средств и орудий труда, а также обеспечение безопасности работы. Становление инженерной психологии происходило в рамках наук о человеческом факторе, включающих также ряд технических дисциплин, и сначала было ориентировано на проведение исследований только в определенных «раритетных» областях (авиации, космонавтике, на предприятиях военно-промышленного комплекса). Дальнейшее расширение круга операторских профессий, типичных для автоматизированных производств в промышленности и на транспорте, позволило ведущим отечественным и западным специалистам преодолеть в своих работах ранее доминировавшую технократическую парадигму.

Эргономика активно развивалась как непосредственное продолжение инженерно-психологических исследований. Традиционные проблемы взаимодействия человека со сложной техникой в конце 1960-х – начале 1970-х гг. стали рассматриваться в комплексном анализе с данными физиологии и гигиены труда, антропологии, психологии труда и социально-психологических исследований малых групп. В центре внимания оказалось проектирование технических систем и средств поддержки деятельности, оптимизация дизайна производственной среды и рабочих мест с учетом критериев их удобства/безопасности для исполнителей. Широкое внедрение информационных технологий в повседневную и профессиональную жизнь, наступившее

в 1980-х гг., заострило внимание на проблеме оптимизации интерфейсов программных средств и компьютеризованных технических устройств с учетом возможностей их использования разными группами лиц (от профессиональных программистов и инженеров до разных категорий «наивных» пользователей). Решением этих проблем занимаются специализированные дисциплины – *когнитивная эргономика* и так называемая *юзабилити-инженерия*, возникшие в середине 1990-х гг. Поскольку для выполнения таких разработок необходимы специальная техническая подготовка и знания в области программирования, то эти дисциплины выделились в самостоятельную область и в настоящее время не относятся к числу психологических наук.

Организационная психология оформилась как самостоятельная дисциплина в 1970-х гг. и интенсивно развивается с середины 1980-х. Организационная психология направлена на анализ широкого спектра проблем, связанных с психологическими особенностями и регуляцией поведения людей в различных организационных сообществах, начиная с производственных предприятий и государственных учреждений и кончая предприятиями малого бизнеса и современными виртуальными организациями.

Параллельно с формированием названных прикладных психологических дисциплин интенсивно разрабатывалась разработка общенаучных представлений, теорий и подходов к анализу эффективной организации труда и более общих принципов функционирования организационных систем. По мере накопления знаний формировались многочисленные школы и направления, отражающие закономерное усложнение представлений об основном объекте исследований – управлении процессами, происходящими в организации. В качестве основных этапов этого развития следует выделить:

1) «технократические теории» научного менеджмента – школу научной организации труда Ф. Тейлора (1911) и анализа организации как трудового процесса Ф. и Л. Гилбертов (1915), бюрократическую модель М. Вебера (1923) и административную теорию А. Файоля (1925);

2) школу человеческих отношений, начало которой было положено знаменитыми хотторнскими экспериментами (Э. Мейо, Ф. Ретлисбергер и другие, 1927 – 1932), теорию кооперативных систем Ч. Барнарда (1938), теории «Х», «У» Д. МакГрегора (1950), двухфакторную теорию удовлетворенности трудом Ф. Херцберга (1959), теорию участвующих сторон Р. Лайкерта (1961) и др.;

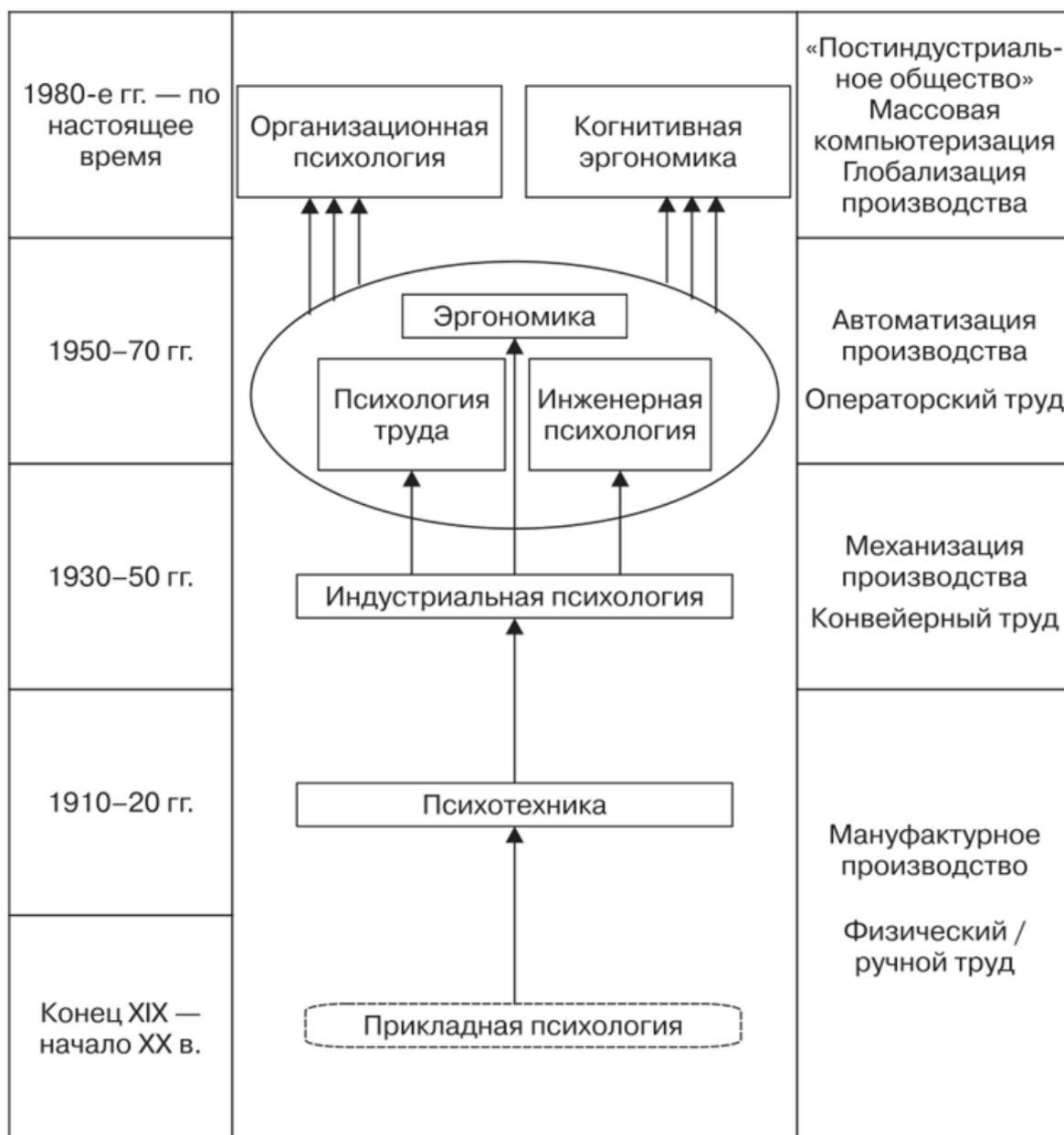
3) системные теории организаций, развивавшиеся на базе кибернетического подхода Н. Винера (1948) и общей теории систем Л. фон Берталанфи (1956): теории социотехнических систем Ф. Эмери и Э. Триста (1960); теории открытых социальных систем Р. Кана и Д. Катца (1966); поведенческие теории экономической организации Дж. Марча, Г. Саймана и Р. Сайерта (1963);

4) ситуативный подход к управлению организацией, получивший отражение в теории организации как системы обработки информации Дж. Гелбрайта (1977), теории непредвиденных обстоятельств и экологические концепции Н. Нелсона и С. Винтера (1983), теории дизайна организации как формы проявления власти Г. Мицберга (1983), концепции организационной культуры (Э. Шейн, 1985), нового социального менеджмента в организации, или «обучающей организации» (П. Сенге, 1996), и «организации без границ» (П. Друкер, 1999).

В рамках пособия не ставилась задача детального знакомства с историей развития названных психологических дисциплин и с содержанием перечисленных теоретических концепций. Этому посвящено значительное число специальных учебных пособий и монографий. Более важным представляется возможность подчеркнуть единую логику выстраивания проблемных областей, общих для основных направлений научного поиска при изучении разнообразных форм труда и типов менеджмента в организациях. Такая логика легко прослеживается, если соотнести выделенные этапы в развитии каждого направления с доминирующим типом производства и с распространенностью в социуме определенных видов профессионального труда (рисунок).

1. Развитие психотехники естественным образом связано с преобладанием контингентов работников, занятых физическим трудом на производствах мануфактурного типа с жесткой системой распределения (и нормирования) заданий между отдельными исполнителями. При анализе таких форм труда исследователи исходили из понимания организации как машины, что характерно для технократических теорий научного менеджмента.

2. Индустриальная психология, возникшая в эпоху механизации производства и распространения конвейерных видов труда, которые основаны на дискретном разделении единой производственной задачи внутри группы работников, постоянно взаимодействующих между собой. Это обусловило понимание организации как некоторой общности людей и положило начало школе человеческих отношений.



Этапы становления психологии организаций в логике развития прикладных психологических исследований

3. Психология труда развивалась в период широкого проникновения достижений технического прогресса в разные сферы продуктивной деятельности (материальное производство, транспорт, торговлю, услуги, образование, медицину и др.), что существенно расширило диапазон массовых профессий, требующих специальной подготовки и квалификации персонала. Это привело к необходимости анализировать организации как более сложные социальные устройства, что предполагает активное привлечение средств системного анализа явлений.

4. Выделение инженерной психологии и эргономики в качестве самостоятельных дисциплин было определено масштабной автоматизацией производства и распространением операторских профессий, в которых работникам – от рядовых исполнителей до менеджеров высокого уровня – предписывались функции контроля, управления и распределения материально-технических ресурсов, что повлекло развитие представлений об организациях как информационных и социотехнических системах.

5. Массовая компьютеризация труда и процессы глобализации экономики, характерные для современного этапа развития общества, привели к кардинальным изменениям как в мире профессий, так и в формах осуществления организационной деятельности. Это обусловило повышенный интерес к разработке ситуационных концепций и моделей управления организацией, которые предусматривают ассимиляцию сведений и подходов, предлагаемых комплексом наук об управлении и человеческом факторе.

Предметом психологии организаций является изучение влияния психологических факторов на работу в организации. Это включает в себя исследование процессов мотивации, коммуникации, принятия решений, конфликтов, а также оценку и развитие сотрудников. Основными вопросами в данной области являются: как создать эффективные команды? Как управлять мотивацией и удовлетворенностью персонала? Как улучшить организационную культуру?

В психологии организаций существует ряд актуальных проблем и вызовов, которые включают в себя следующие.

- Развитие лидерства. Какие навыки и качества делают хорошего лидера? Как развивать лидерские навыки у сотрудников?
- Многообразие на рабочем месте. Как управлять многообразием сотрудников и создавать инклюзивную среду?
- Стресс и благополучие. Какие стрессоры существуют на рабочем месте и как им можно противодействовать?
- Технологические изменения. Каковы последствия внедрения новых технологий в организации для сотрудников?
- Семья и работа. Как совмещать профессиональную деятельность с семейными обязанностями?

Психология организаций становится все более важной в современном мире, где организации играют ключевую роль в экономическом и социальном развитии. Понимание психологических аспектов в организациях помогает сделать их более успешными и устойчивыми.

Глава II. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И КУЛЬТУРА

2.1. Организационная структура

Достижение организационных целей предполагает совместную работу людей, являющихся сотрудниками организации. Каждая организация, будь то товарищество с ограниченной ответственностью, в котором заняты пять человек, или университет с десятками тысяч сотрудников, нуждается в координации этого взаимодействия, установлении определенного внутреннего порядка. Этот порядок проявляется в форме организационной структуры и организационной культуры.

Организационная структура представляет собой важный аспект управления организацией, который оказывает существенное влияние на ее эффективность и функционирование. Это система, которая определяет, как задачи, ответственность и власть распределены внутри организации. Она включает в себя ключевые компоненты, такие как подразделения, должности, цепь руководства и отчетности. Основные функции организационной структуры включают:

Распределение ответственности: организационная структура определяет, кто и за что несет ответственность в организации, что обеспечивает ясность и четкость внутренних ролей.

Создание рабочих групп: структура формирует отдельные подразделения и команды, которые работают над конкретными задачами и целями.

Определение иерархии: организационная структура устанавливает уровни управления и цепь командования, определяя, как принимаются решения и как они передаются вниз по иерархии. Для каждой компании разрабатывается индивидуальная оргструктура, но в ее основе используют типовые формы.

Выделяют следующие основные типы организационных структур.

- **Линейная структура**

Линейная организационная структура – самый простой вид. Она позволяет руководителю легко принимать решения. Распоряжения быстро спускаются сверху вниз и приводят к оперативным эффективным действиям. Все бизнес-процессы контролирует один начальник, поэтому он может проявлять гибкость в своих действиях. Важное отличие от других схем – отсутствие структурных подразделений.

Кому подойдет: предприятиям малого бизнеса, узкой специализации или местного значения. Например, для маленькой адвокатской конторы или пекарни.

Из недостатков: руководитель может быть загружен работой; решения принимает один человек, поэтому он может использовать власть для личных целей.

- **Функциональная структура**

С ростом производства и объемов возникает необходимость делегировать свои полномочия – либо полностью, либо некоторые функции. Функциональная организационная структура позволяет передавать ответственность функциональным руководителям, не теряя при этом контроля и сохраняя вертикаль власти.

Кому подойдет: в основном организациям, которые производят продукт в больших количествах.

Из недостатков: нет нормальной коммуникации между разными отделами; сотрудники плохо осведомлены о том, что происходит у коллег в других отделах.

- **Дивизионная структура**

Сюда относят виды организационных структур, которые группируют сотрудников по различным подразделениям (дивизионам). Например, подразделения могут быть по типу продукции (продуктовая структура) или региону (региональная структура).

Если предприятие производит четыре линейки продукции, у него будет четыре подразделения. Или, если оно представлено в трех регионах, будет три подразделения. Каждый дивизион работает самостоятельно.

Кому подойдет: дивизиональная структура управления используется часто. Она подходит розничным магазинам с большим ассортиментом продукции или компаниям с большим количеством филиалов.

Из недостатков: может возникнуть нездоровая конкуренция между подразделениями; большое число дивизионов может препятствовать развитию бизнеса.

Интересно: в Японии дивизионный тип организационной структуры применяют 45 % всех компаний.

- **Матричная структура**

Это комбинация функциональной и дивизионной структуры. Сотрудники находятся в двойном подчинении (горизонтальном и вертикальном) – по функции и по проекту. Матричная организационная

структура доказала эффективность при реализации новых проектов, она позволяет гибко распределять человеческие ресурсы. За каждым проектом следит отдельный менеджер, но его права сильно ограничены – в основном занимается распределением ресурсов. Основная ответственность за проект на руководителе подразделения.

Кому подойдет: хорошо зарекомендовала себя в электронной промышленности, авиастроении и отраслях с высокими технологиями. Подходит для всех компаний, выполняющих проекты с длинным циклом, которые отличаются друг от друга по реализации.

Из недостатков: у менеджера по проекту нет полной власти, поэтому мало контроля над сотрудниками; может быть низкая эффективность сотрудников.

- Проектная структура

Она обратна матричной – формирует производственные звенья под каждый отдельный проект. Менеджер по проекту управляет временным проектом узкой специализации и несет ответственность за него. Он руководит проектной группой, которая состоит из функциональных специалистов (маркетологи, программисты, бухгалтеры). Когда проект заканчивается, подразделение закрывают.

Кому подойдет: компаниям, которые внедряют новые технологии или новый продукт.

Из недостатков: под каждый проект формируется отдельная компетентная команда, ее финансирование несет дополнительную зарплатную нагрузку.

- Оргсхема Р. Хаббарда

Эта организационная структура широко распространена в компаниях США. В ней делается акцент на семи основных бизнес-функциях, реализация которых, по мнению Хаббарда, является обязательным условием жизнеспособности любой компании.

1. Персонал и построение структуры

Это создание команды, которая воплощает идеи администрации. Отдел отвечает за найм сотрудников, их ввод в должность и обучение. Сотрудники этого отдела делают так, чтобы новички подключались к рабочему процессу и начинали производить результат. В средних и крупных предприятиях эту функцию выполняет служба HR.

2. Маркетинг и продажи

Отдел отвечает за рекламирование услуг или продукта компании клиентам, за планирование и реализацию маркетинговой стратегии. Также сотрудники этого отдела общаются с клиентами и заключают с ними сделки.

3. Финансы

Отдел или сотрудник (бухгалтер) работает с деньгами организации. Он отвечает за рациональное использование финансов: планирует расходы, выставляет и оплачивает счета, платит зарплаты и ведёт финансовую отчетность по доходам и расходам компании.

4. Производство

Если компания производственная, то к этому подразделению относятся станки, рабочие, цеха и отдел снабжения – все подразделения, которые задействованы в производстве. Если компания дистрибьюторская, в числе подразделений будут склады, комплектация и логистика.

5. Контроль качества и квалификации

Отдел следит за соблюдением стандартов качества компании. Занимается улучшением качества предоставляемых услуг или продукции. Проводит оценку персонала и составляет планы развития.

6. Связи с общественностью

Создает узнаваемый бренд компании и работает над его репутацией, чтобы в компанию обращалось больше клиентов. Занимается взаимодействием с партнерами. Как правило, за эту функцию отвечают PR-менеджеры.

7. Администрирование

Этот главное отделение, которое создает идею бизнеса и управляет деятельностью компании. Руководители принимают решение, чем будет заниматься компания и какой продукт будет предоставлять клиентам, обеспечивает согласованность действий для реализации планов. Зачастую данную функцию выполняет либо сам владелец в единственном лице, либо целая группа директоров.

Все эти семь функций есть у компании любого размера. Просто в небольших предприятиях они лежат на плечах одного человека, а с ростом бизнеса за каждую функцию отвечает все больше людей.

Кому подойдет: компаниям малого и среднего бизнеса.

Организационная структура играет ключевую роль в управлении организациями. Понимание ее сущности и роли помогает улучшить эффективность, создать более гибкие рабочие группы и обеспечить успешное достижение целей организации. Это важное направление в области управления и психологии организаций, которое продолжает развиваться и адаптироваться к изменяющимся условиям в современном мире бизнеса.

Организационная структура определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации. Она проявляется через разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархию должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементом эффективной организации, поскольку придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определенного порядка в использовании ресурсов.

2.2. Организационная культура

Организационная культура – это комплекс устойчивых ценностей, норм, убеждений и практик, которые формируются внутри организации и определяют ее коллективную идентичность. Эта культура описывает, как сотрудники взаимодействуют друг с другом, руководством и внешней средой, и влияет на то, как они воспринимают и реагируют на различные ситуации в организации.

Организационная культура может включать в себя следующие элементы:

Ценности. Основные принципы и убеждения, которые организация признает важными и которые направляют действия ее сотрудников.

Нормы. Правила и ожидания, регулирующие поведение сотрудников в организации. Нормы могут касаться профессионального поведения, коммуникации, отношений и других аспектов.

Ритуалы и символы. Традиции, обряды, общие истории, символы и язык, которые способствуют формированию ощущения общности и принадлежности к организации.

Климат. Общая атмосфера и настроение в организации, которые могут быть более позитивными или негативными в зависимости от культурных факторов.

Структура. Организационная структура также может отражать и поддерживать организационную культуру, определяя, как распределены власть и коммуникация внутри организации.

Организационная культура играет важную роль в определении того, как организация функционирует, каких ценностей она придерживается и какие цели преследует. Культура может оказывать влияние на принятие решений, мотивацию сотрудников, уровень удовлетворенности работой и другие аспекты жизни в организации. Культура также может быть ключевым фактором, влияющим на способность организации адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Организационная культура представляет собой **набор традиций, ценностей, символов, общих подходов**, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.

С. П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность работника пойти на риск;
- направленность действий;
- согласованность действий;
- обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений;
- готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
- степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Носителями организационной культуры являются люди.

Организационная культура бывает:

явной – зафиксированной в документальной форме (правила, инструкции или нормы);

неявной – отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой.

Псевдоорганизационная культура – культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.

Выделяют организационную культуру:

экстравертную – обращенную во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;

интравертную – обращенную внутрь самой себя.

Цель организационной культуры – помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы ценностным установкам работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения синергетического эффекта.

Появление концепции корпоративной культуры в теории управления относят к началу 80-х гг. прошлого века. Однако этому событию предшествовал длительный период, связанный с изучением социально-культурных факторов и их роли в жизни организации. Проблематика корпоративной (организационной) культуры присутствует практически во всех научных трудах классиков менеджмента. Термин «корпоративная культура» возник в США, когда исследователи начали изучать параметры деятельности американских корпораций, которые обеспечивали их успешность и конкурентоспособность. В этом контексте под корпоративной культурой принято понимать культуру собственно корпорации.

Современная экономическая теория предлагает новое понимание корпорации как объединения общества во всех формах организации бизнеса с соответствующими нормами, принципами, положением в обществе, специфическими целями и интересами. Вопреки этому многие ученые придерживаются мнения, что понятие «организация» шире, поскольку включает как коммерческие (предпринимательские), так и некоммерческие организации. Поскольку культура присуща лю-

бым организациям, а ее содержание, функции, механизм формирования являются универсальными, то некоторые ученые считают термин «организационная культура» более общим, включающим в себя и корпоративную культуру.

В отечественной экономической литературе отсутствует строгое разграничение таких терминов, как «организационная культура» и «корпоративная культура». Существует три основные точки зрения к определению данных категорий:

- корпоративная культура тождественна организационной культуре;
- корпоративная культура является частью организационной культуры;
- корпоративная и организационная культура – самостоятельные феномены.

Ценность организационной культуры заключается и в том, что она является мотивирующим фактором для сотрудников. Мотивация – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Если рассматривать иерархию потребностей по А. Маслоу, то организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и причастности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей.

Организационная культура выполняет несколько ключевых функций внутри организации, которые оказывают влияние на ее долгосрочное функционирование и успех.

Основные функции организационной культуры

Определение идентичности и ценностей. Организационная культура формирует общую идентичность сотрудников, определяя, какие ценности и принципы являются важными для организации. Это помогает сотрудникам понимать, в чем заключается «дух» организации и какие цели она преследует.

Ориентация на результат. Культура может влиять на ориентацию организации на определенные цели и задачи. Например, культура, акцентирующая внимание на клиента, будет способствовать созданию продуктов или услуг, ориентированных на удовлетворение потребностей клиентов.

Формирование структуры и процессов. Культура влияет на формирование организационной структуры, стиля управления и бизнес-процессов. Она может поддерживать определенные подходы к управлению, такие как децентрализация или централизация.

Мотивация сотрудников. Организационная культура может быть источником мотивации для сотрудников. Культура, которая ценит инновации, развитие и коллективную работу, может мотивировать сотрудников на активное участие и выдающиеся результаты.

Установление стандартов поведения. Культура устанавливает нормы и стандарты поведения в организации. Это помогает поддерживать профессионализм, этику и социальные нормы среди сотрудников.

Адаптация к изменениям. Организационная культура может влиять на способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды. Гибкие культуры способствуют адаптации, в то время как жесткие культуры могут создать сопротивление изменениям.

Улучшение внутренних отношений. Культура способствует формированию более положительных и продуктивных внутренних отношений среди сотрудников, что, в свою очередь, способствует сотрудничеству и снижению конфликтов.

Формирование образа организации. Организационная культура формирует общественное восприятие организации. Это может привлекать к ней клиентов, партнеров и талантливых сотрудников.

Исключительно важно, чтобы организация осознавала роль и значение своей культуры и активно управляла ею, чтобы достичь желаемых результатов и соблюдать ценности, которых она придерживается.

Когда речь заходит об организационной культуре, нередко ее воспринимают в более узком смысле – как фирменный стиль. Он состоит из логотипа, слогана (девиза), отношения к покупателю и поставщику. Последнее выражается в отсутствии задержки платежей, срыва поставок, уступке клиенту.

Организационная культура должна быть согласована со стратегией компании.

Например, как заставить организации и физических лиц платить налоги? Можно просто принудить. А можно сформировать культуру. Если первое осуществимо за считанные минуты, то на второе могут уйти годы или даже десятки лет. Здесь можно применить такие методы,

как реклама, прозрачность бюджета и государственной политики, соблюдение дисциплины в бюджетных институтах, отсутствие коррупции среди чиновников. На Западе опыт уплаты налогов существует более ста лет. Похоже, что в России этот опыт был утерян за годы советской власти.

Атрибуты организационной культуры

Традиции и обычаи (собираться по праздникам), уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений. В России в нефтяных компаниях распространена практика найма работников не на общих основаниях, как говорят, «с улицы», а по закрытым каналам на основании рекомендаций, связей и т. п.

Ценности – это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством – все это несет организационная культура. Утверждение «Клиент всегда прав», принимаемое за правило при работе с партнерами, влияет на качество обслуживания. Это отношение ощущается всеми нами при очередных покупках, осуществляемых в магазинах.

Стили руководства: авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоначалие и диктат в принятии решений. Как раз таким стилем руководства обладал Генри Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903). Напротив, Альфред Слоан, управляющий General Motors, был назначен на эту должность не в самые легкие времена для компании, когда на автомобильном рынке монополистом был Форд. Благодаря своей гибкости и демократизации управления Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 1920-х гг.

Символика – через нее осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе.

Деловой этикет. Многие компании обязывают сотрудников придерживаться определенного стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации. Вас могут уволить при опоздании на пять минут из Макдоналдса, но даже не сделать замечания, если вы сотрудник компании системного интегратора.

Можно выделить организационную культуру:

- видимую, то, что выражено в предметах материального мира;
- невидимую, сосредоточенную в общепринятых ценностях, присутствующую на подсознательном уровне человека.

В теории организации рассматривают иерархию организационной культуры, касающуюся личности, группы (цеха), компании, корпорации в целом, управления. Ярко выражена корпоративная культура у таких компаний, как Макдоналдс, ИКЕА, IBM, где синий цвет узнаваем в рекламе, одежде, аксессуарах.

Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется тремя уровнями:

- фрагментарный – усвоение наиболее ярких правил;
- ассоциированный – понимание норм деятельности, с которыми человек согласен;
- выстраданный – принятие всех формальных и неформальных правил организации. Человек становится «своим», а не чужим.

Кто влияет на организационную культуру?

Очевидно, что **личность руководителя**, который формирует команду и подсознательно набирает людей, адекватных своим жизненным установкам. Особенно это влияние ощущается сотрудниками в момент смены руководства. Впоследствии глава компании оказывает и прямое воздействие на организационную культуру путем принятия определенных правил и распорядка в организации. Большое значение в формировании культуры придается **неформальному лидеру**, полномочия которого не зафиксированы в должностных инструкциях.

Многие исследования показывают, что на организационную культуру влияет **страна расположения** организации, что обуславливается национальными особенностями, менталитетом, историческими факторами. Так, У. Оучи (W. G. Ouchi) разработал теорию Z, описывающую американскую и японскую модели управления (менеджмента). Если первая исходит из доминанты личности, «Я» в руководстве, то вторая, наоборот, основана на главенстве коллектива, «Мы». Оучи

также находит различия в системе трудовых отношений: частая смена места работы, быстрое продвижение по службе на основании личных достижений, работа по узкому профилю в США и практически пожизненный найм, медленный карьерный рост на основании стажа работы, широкий профиль деятельности в Японии.

Таким образом, Уильям Оучи выделил три основных вида организационных культур.

Бюрократическая культура, основанная на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации.

Клановая культура. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Рыночная культура, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником здесь является собственность на ресурсы.

Схожесть и различие организационных культур

Большой вклад в изучение организационной культуры сделал Герт Хофстед. Голландский исследователь решил изучить, насколько схожи или различны культуры в разных странах. Он разработал методику исследования и провел его в конторах IBM в 40 странах. В общей сложности он получил 116 тыс. анкет и проанализировал их. Первоначальные результаты исследования были сведены к четырем аспектам, характеризующим схожесть и различие культур:

- стремление избегать неопределенности;
- мужественность – женственность;
- индивидуализм – коллективизм;
- дистанция между людьми, имеющими различный статус.

1. Неприятие неопределенности

Относится к степени комфорта людей в неопределенных ситуациях, когда они не способны точно предсказывать будущие события. Люди, которые не придают большого значения неопределенности, чувствуют себя уютно, даже если не уверены в своем будущем.

2. Мужественность – женственность

Сильное мужское начало в культуре означает настойчивость, доминирование и независимость. Сильное женское начало в культуре

свидетельствует о взаимозависимости, сострадании и эмоциональных суждениях.

Хофстед употребил термин «мужественность» для обозначения того, в какой степени в культуре делается упор на настойчивость, доминирование и независимость. В условиях сильной ориентации на мужественность в культуре люди имеют следующие представления:

- роли в обществе должны быть четко определены в зависимости от пола: мужчины призваны быть ведущими, а женщины – ведомыми;
- мотивами поведения являются честолюбие и настойчивость;
- женственность характеризует культуру, в которой предпочтение отдают таким ценностям, как взаимозависимость, сострадание и эмоциональная открытость.

Представители культур, ориентированных на женственность, придерживаются следующих убеждений:

– роли полов в обществе должны быть гибкими; желательно равенство полов;

– качество жизни важнее личной результативности и видимых достижений. Работу в обществе можно разделить с учетом названного аспекта.

3. Индивидуализм – коллективизм

Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов. При коллективизме подчеркиваются запросы, удовлетворенность и результативность групп.

Названный аспект относится к тому, склонны ли нормы и ценности данной культуры подчеркивать удовлетворение индивидуальных или групповых запросов. Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов.

4. Дистанция между людьми, имеющими различный статус (дистанция власти)

Этот аспект определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. В национальных культурах, в которых исходят из того, что дистанция между людьми, обусловленная различиями в их положении, должна быть небольшой, нормы и ценности предполагают минимальное восприятие таких различий. В этих культурах предпочитают участие трудящихся в управлении.

«Обучающий» подход к развитию организации

В центре лежит вопрос грамотного реформирования сложившейся на предприятии организационной культуры. Выделяют три основных направления работы:

– диагностика сложившихся на предприятии организационной культуры и субкультур структурных подразделений;

– определение и широкое распространение перспективных организационных ценностей, вытеснение деструктивных изменений и действий;

– постоянное отслеживание происходящих изменений, осмысление полученного опыта и корректировка последующих действий.

Результаты диагностики используются для «взвешивания» нововведений. Кроме того, результаты диагностики являются отправной точкой последующего изменения самой организационной культуры.

Выделяют три способа «обучения» организации.

1-й способ – **Обучение через инструкции**. Все организационные изменения здесь происходят на основе экспертных знаний о том, что и как следует сделать. Изменения основываются на приказах и распоряжениях руководителей. При этом персонал должен приспосабливаться к происходящим изменениям.

2-й способ – **Обучение через экспериментирование и обратную связь**. Здесь основой организационных изменений является осознанное стремление работников к совершенствованию существующей практики.

3-й способ – **Обучение посредством диалога**. Здесь основой организационных изменений является постоянное переосмысление накопленного опыта, стремление к достижению лучших результатов и совместная (всех работников) ответственность за них.

В современной научной литературе существует множество подходов к типологии организационной культуры. Ниже представлены наиболее известные из них.

ТИПОЛОГИЯ ДЖ. ЗОННЕНФЕЛЬДА

Дж. Зонненфельд выделил четыре типа организационной культуры: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»).

«Бейсбольная команда» (Baseball Team Culture) возникает в условиях, когда внешняя среда требует быстрой обратной связи и принятия решений, связанных с высокой степенью риска. В компаниях с таким типом организационной культуры решения принимаются очень быстро, поощряются новаторство и инициатива. Ключевые сотрудники считают себя «свободными игроками», а компании конкурируют между собой за право их найма. Такой тип культуры характерен для компаний, работающих в динамических сферах, уровень риска в которых значителен, а их будущее определяется степенью новизны продукта или проекта.

«Клубная культура» (Club Culture) характеризуется эффективной командной работой, лояльностью, преданностью и сработанностью персонала. Данный тип организационной культуры характерен для компаний, действующих в условиях относительно стабильной внешней среды. Кандидатуры на должности подбираются внутри компании, но карьерный рост замедлен. На каждом уровне иерархии сотрудники в течение длительного периода набираются опыта и знаний. Практикуется ротация сотрудников между направлениями. Такой тип культуры способствует развитию гибкости внутри организации, однако в глазах окружающих компания выглядит закрытой и не способной к изменениям.

«Академическая культура» (Academy Culture) характерна для компаний, действующих в стабильной внешней среде. Она предусматривает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. В компаниях с академическим стилем культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долгосрочному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Основой культуры является специализация работника, которая приводит к формированию у него чувства уверенности в своей необходимости для организации. При этом такая культура ограничивает развитие работников и взаимосвязь между подразделениями организации. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одной сферы деятельности в другую.

«Оборонная культура» («Крепость») (Fortress Culture), как правило, возникает в кризисной ситуации, когда речь идет о выживании организации. Этот тип культуры характеризуется отсутствием га-

рантий постоянной работы, а также возможностей для профессионального роста. В этом случае компаниям часто приходится проводить реорганизацию и сокращать свой персонал в целях адаптации к новым внешним условиям.

ТИПОЛОГИЯ Ф. ТРОМПЕНААРСА

Ф. Тромпенаарс при разработке собственной классификации организационных культур использовал три ключевых аспекта жизнедеятельности организации: взаимоотношения в целом между работниками и организацией; иерархическая структура власти, которая определяет поведение руководителей и подчиненных; общие представления каждого сотрудника о судьбе организации, ее назначение и цели, а также о своем месте в ней. Ученый предложил следующую типологию:

«Семья» – организационная культура, которая характеризуется одновременно очень тесными межличностными связями и иерархической организацией управления. В такой культуре руководитель исполняет роль отца, который заботится о подчиненных и ведет их за собой. Атмосфера взаимного доверия помогает таким организациям успешно преодолевать трудности. В то же время такой тип культуры очень уязвим к внутренним конфликтам, в решении которых подчиненные полностью полагаются на руководителя.

«Эйфелева башня» – в данном типе культуры заложено бюрократическое разделение труда, которое контролируется на верхушке иерархии. Для каждой должности предусмотрены четкие функциональные обязанности и зона ответственности. Руководитель в такой организации – это больше роль, чем персона. Персонал рассматривается исключительно как производственный ресурс. Все, что приветствуется в «Семье», отвергается в культуре «Эйфелева башня». Тесные личные взаимоотношения осуждаются, поскольку могут создавать фаворитизм и стирать четкие границы между ролями и ответственностями. Данный тип культуры сложно адаптируется к изменениям внешней среды.

«Управляемая ракета» – данный тип культуры ориентирован на достижение целей. Зачастую перечень необходимых действий для каждого работника изначально не определен и формируется непосредственно в процессе выполнения какой-либо задачи. В организациях с таким типом культуры команды (группы) имеют лидеров или координаторов, которые, как правило, обладают поверхностными знаниями

во всех сферах и несут ответственность за конечный результат. В группах отсутствует строгая иерархия, а ее участники имеют равные права. Для решения определенных задач могут привлекаться эксперты. Организации с культурой «Управляемая ракета» держатся на профессионалах и используют работу кросс-функциональных команд (рекламные, маркетинговые, консалтинговые агентства и т. п.). Для данного типа культуры не характерны глубокая привязанность и серьезные взаимные обязательства. Работники больше верны своей профессии или конкретному проекту, чем организации, поэтому для таких организаций высокая текучесть кадров является нормой.

«Инкубатор» – ключевое отличие данного типа культуры заключается в том, что индивидуальные достижения человека в ней признаются первичными, а сама организация рассматривается в качестве инкубатора, который должен обеспечивать необходимые условия для реализации потенциала и самосовершенствования человека. Постоянное развитие, творчество и инновации являются основой организационной культуры «Инкубатор». Организации с таким типом культуры характеризуются низким уровнем иерархии и минимальной структурой. В отличие от других типов культур авторитет лидера связан с личностью, а не определяется занимаемой должностью. Для таких организаций свойственны сильная искренняя мотивация, дух соревновательности и увлеченность творческим процессом. Типичным примером данного типа культуры являются небольшие инновационные компании Кремниевой долины в США.

ТИПОЛОГИЯ Т. ДИЛА И А. КЕННЕДИ

Т. Дил и А. Кеннеди для классификации организационных культур использовали две ключевые характеристики: степень риска, который связан с деятельностью организации, и скорость получения обратной связи от рынка. Согласно данному подходу они выделили следующие типы культур: культура «крутых парней», культура «усердной работы», культура «больших ставок», культура «процесса».

Культура «Крутых парней» (Tough-Guy) – это культура высокого уровня риска и быстрой обратной связи, характерна для индивидуалистов, которые регулярно рискуют и быстро получают обратную связь на свои действия. В таких компаниях общаются мало, быстро,

языком коротких реплик и жестов, при этом чувствительность и эмоциональность остаются в стороне. Сотрудничество внутри коллектива весьма посредственное. Недостатки таких организаций заключаются в ориентации на скорую выгоду, высоком уровне текучести кадров, нежелании учитывать накопленный опыт. Однако со временем возможно формирование прочной организационной культуры с устоявшимися традициями и ценностями.

Культура «Много работаем/хорошо отдыхаем» (Work Hard/Play Hard) – культура низкого уровня риска и быстрой обратной связи. Данный тип культуры характерен для торговых организаций. В таких организациях важна команда, а не отдельный человек. Стремление угодить клиенту является сущностью этой культуры. Сотрудники хорошо работают в команде, при этом интересы коллектива более важны, чем индивидуальные. Преимущества такого типа культуры: умение своевременно реагировать на любые изменения рынка, сплоченность и общительность. К недостаткам следует отнести погоню за количественными показателями в ущерб качественным, отсутствие преемственности поколений и высокую текучесть кадров, поскольку приоритет отдается энергичным молодым сотрудникам, в результате чего работа в компании выглядит не перспективной.

Культура «Ставим на свою компанию» (Bet-Your-Company) – высокий уровень риска и крайне медленная обратная связь. Эта культура характеризуется тем, что осуществляются крупные капиталовложения, при этом их результативность длительное время остается неизвестной. Сотрудники работают основательно, осмотрительно и настойчиво, поскольку они вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. К преимуществам предприятий с таким типом культуры относятся большой объем инвестиций, основательный подход к принятию решений, относительно низкая текучесть кадров и наличие долгосрочной перспективы. Недостатки: медлительность, в результате которой лидером организации трудно стать талантливому и целеустремленному, но молодому человеку, а также низкая скорость реакции на изменения внешней среды. Данный тип культуры характерен для организаций, представляющих наукоемкие и капиталоемкие отрасли.

Культура «Процесса» (Process culture) – низкий уровень риска и медленная обратная связь. На предприятиях с таким типом организационной культуры люди концентрируются на процессе выполнения работы, техническом совершенстве, деталях, потому что результат практически невозможно измерить. Дефицит обратной связи заставляет работников сосредотачивать свою энергию на том, как делать, а не на том, что делать. Вместе с этим практически отсутствует связь между результатом и вознаграждением. К преимуществам организаций с таким типом культуры относятся порядок и системность, стабильность, низкая текучесть кадров, постоянство привилегий, а к недостаткам – бюрократизм, множество ограничений, большой объем монотонной, однообразной и рутинной работы. Такой тип культуры присутствует в большинстве государственных и финансовых учреждений.

ТИПОЛОГИЯ К. КАМЕРОНА И Р. КУИННА

Типология К. Камерона и Р. Куинна представляет едва ли не наибольший интерес для практической диагностики и изучения организационной культуры. Исследователи предложили авторский инструмент оценки культуры – методику OCAI. На основе рамочной конструкции К. Камерон и Р. Куинн выделили четыре типа организационной культуры: иерархическую, рыночную, клановую, адхократическую.

Иерархическая культура – организация рассматривается как формализованное и структурированное место работы, где деятельностью людей руководят процедуры. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Такой тип культуры преобладает в больших организациях и государственных учреждениях.

Рыночная культура – организация функционирует как рынок с ориентацией на внешнее окружение. Основные цели – конкурентоспособность и производительность, которые достигаются благодаря акцентированию на внешних позициях и контроле.

Клановая культура – организация с таким типом культуры характеризуется общими ценностями и целями, сплоченностью коллектива, соучастием, индивидуальностью. Организация держится вместе благодаря традициям и верности; успех определяется здоровым внутренним климатом и заботой о людях; поощряется командная работа.

Адхократическая культура – организация с данным типом культуры обеспечивает адаптивность, гибкость и творческий подход к решению проблем, для которых характерна неопределенность, двусмысленность или перенасыщение информацией. Здесь люди готовы идти на риск и жертвовать собой; эффективное лидерство заключается в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Важной особенностью является готовность к изменениям и восприятие новых вызовов времени и внешней среды.

ТИПОЛОГИЯ Д. КОУЛА

Д. Коул выделил четыре типа организационной культуры: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партисипативная.

Органическая культура характеризуется согласием с общей идеей, целями, задачами организации, руководство и коммуникации развиваются органично, без конфликтов. Для данного типа культуры свойственны рационализация производства, узкая специализация, высокий уровень сплоченности. Работники обеспокоены социальными потребностями и приобретают чувство самоидентичности только во взаимодействии с другими людьми. Персонал организации положительно реагирует на инициативы руководства, если оно учитывает социальные потребности подчиненных и в первую очередь потребность в общественном признании.

Предпринимательская культура основана на инициативе самих работников. Она предполагает наличие свободной инициативы и индивидуального творчества. Руководство сугубо демократическое, а коммуникации интенсивные и непредсказуемые. Работники готовы напряженно работать для достижения собственных целей. Наиболее эффективный способ мотивации работников – вызов, который открывает возможность их самореализации. Властные полномочия делегируются в исключительных случаях из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях до тех пор, пока делают «правильные» вещи.

Бюрократическая культура предполагает наличие четко поставленных целей и задач, сильного руководства, регламентированных и понятных правил коммуникации. Сами работники ленивы, пассивны и нуждаются в жестком внешнем контроле. Ключевым побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому руководству следует делать все для того, чтобы обеспечить для них максимальный доход.

Партисипативная культура характеризуется общностью ценностных установок, приоритетом общеорганизационных целей, наличием и полной реализацией демократических принципов руководства и коммуникаций. Для такой культуры характерно активное участие всех членов организации в анализе проблем, планировании совместных действий, оценке и самооценке полученных результатов. Взаимодополняемость членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивают полноценное использование индивидуальных навыков и умений. В организациях с таким типом культуры стандартные управленческие подходы зачастую не срабатывают.

ТИПОЛОГИЯ М. БУРКЕ

Французский исследователь М. Бурке предложил классификацию организационной культуры, основанную на особенностях взаимодействия с внешней средой, размере и структуре организации и мотивации персонала. Он выделил восемь основных типов организационной культуры: культура «оранжереи»; культура «собирателей колосьев»; культура «огорода»; культура «французского сада»; культура «крупных плантаций»; культура «лианы»; культура «косяка рыб»; культура «кочующей орхидеи».

Культура «оранжереи» – основные характеристики данного типа культуры: бюрократическая система, очень слабая мотивация персонала, инертность к изменениям. Она характерна для статических организаций (в основном государственных), которые пытаются не реагировать на изменения внешней среды, и направлена на сохранение достигнутых результатов.

Культура «собирателей колосьев» формируется в основном на мелких и средних предприятиях, структура которых полностью не определена. Поведение таких организаций определяется исключительно руководителем, а следовательно, здесь не очень высокая мотивация действий персонала. Наблюдается высокий уровень текучести кадров.

Культура «огорода» присуща организациям, которые стремятся сохранить доминирующие позиции в соответствии со своими принципами на традиционном рынке, используя успешные апробированные модели с минимальными изменениями. Мотивация работников низкая.

Культура «французского сада» представляет собой в основном бюрократизированную структуру больших предприятий, для которой характерно отношение к людям как к «винтикам», необходимым для бесперебойной работы системы.

Культура «больших плантаций» характерна для крупных предприятий (корпораций) с дивизиональным типом организационной структуры, отличительной чертой которых является постоянное приспособление персонала к изменениям окружающей среды. Здесь, как правило, наблюдается высокий уровень мотивированности работников.

Культура «лианы» предполагает ориентацию каждого работника на требования рынка, минимальное количество управленцев и персонала, активное внедрение современных достижений в сфере информационных технологий, высокую мотивированность персонала. У каждого сотрудника формируется чувство ответственности за результаты работы всего коллектива и достижение целей организации в целом.

Культура «косяка рыб» формируется у предприятий с высокой маневренностью и гибкостью, которые постоянно меняют свою структуру и поведение в зависимости от изменений рынка. Для данного типа культуры характерны тщательный отбор персонала и его высокая мотивированность.

Культура «кочующей орхидеи» характерна для консалтинговых компаний, рекламных агентств и т. п. Они, как правило, имеют неформальную структуру, которая постоянно меняется. Исчерпав возможности одного рынка, организация переходит к другому, предлагая единственный в своем роде товар. Отмечается относительно низкая мотивация деятельности работников.

Приведенный перечень типологий организационных культур не является исчерпывающим, что свидетельствует о значительном интересе ученых к данной проблематике, а значит, ее важности и необходимости дальнейшего изучения. Конечно, описанные типы организационной культуры практически не встречаются в чистом виде. В реальной жизни они смешаны с доминирующим влиянием одной из них.

С уверенностью также можно утверждать, что не существует даже двух идентичных культур. Каждой конкретной организации присуща собственная уникальная организационная культура с определенным набором элементов и связей между ними. Она меняется как под влиянием внешней среды, так и под действием внутренних факторов, связанных со спонтанными изменениями или сознательными действиями руководства в этом направлении.

Глава 3. МОТИВАЦИЯ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

3.1. Теории мотивации профессиональной деятельности

Существует несколько подходов к изучению теорий мотивации профессиональной деятельности.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Теория мотивации по А. Маслоу. Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

1) физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, воде, отдыхе и т. д.;

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

3) социальные потребности – необходимость в социальном окружении, общении с людьми, чувство локтя и поддержка;

4) потребности в уважении, признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

5) потребность самовыражения, т. е. потребность в собственном росте и реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три – вторичные. Согласно теории Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней, и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Теория мотивации Д. МакКлелланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид МакКлелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, власти, признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории МакКлелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т. д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория мотивации Ф. Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Первая группа факторов (гигиенические факторы: политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень непосредственного контроля над работой) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результата, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста) связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению же Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория, или модель, Портера – Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

1) руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

2) сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

3) сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы сотруднику будет выдано определенное вознаграждение;

4) сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Согласно **теории справедливости** эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качество заготовок, у другого – другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т. д.

Теория мотивации Портера – Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л. С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По нашему мнению, все основные положения теории Выготского подходят и для профессиональной деятельности.

Теория Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л. С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высших проблемных потребностей человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Теория мотивации Д. Макгрегора. Д. Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- 1) задания, которые получает подчиненный;
- 2) качество выполнения задания;
- 3) время получения задания;
- 4) ожидаемое время выполнения задачи;
- 5) средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- 6) коллектив, в котором работает подчиненный;
- 7) инструкции, полученные подчиненными;
- 8) убеждение подчиненного в посильности задачи;
- 9) убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- 10) размер вознаграждения за проведенную работу;
- 11) уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и в то же время в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Д. Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

Теория «X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

Теория «Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимо-

отношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но в силу своей полярности в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т. е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так, **Уильям Оучи** предложил свое понимание этого вопроса, получившее название «Теория Z» и «Теория A», чему в большой степени способствовали отличия в управлении в японской и американской экономиках.

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

Однако можно заметить, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории Y», демократического стиля управления. Таким образом, с определенными допущениями «Теорию Z» можно назвать развитой и усовершенствованной «Теорией Y», адаптированной прежде всего под Японию. «Теория A» в большей степени характерна для США. Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы «Теории Z».

3.2. Мотивационные факторы в организации

Мотивация является важным элементом в управлении персоналом, так как побуждает персонал к труду и тем самым ведет к удовлетворению личных потребностей работников. Одной из важнейших составляющих эффективного управления для организаций становится применение результативной, успешной системы мотивации персонала как способа повышения производительности труда, являющейся, в свою очередь, одним из ключевых, определяющих факторов конкурентоспособности предприятия в условиях современной глобальной экономики. Построение действенной, эффективной системы мотивации труда персонала организации является, несомненно, ключевым направлением политики в области человеческих ресурсов для менеджмента любой организации.

Мотивация является весьма сложным и важным фактором, влияющим на производительность труда, и представляет собой процесс, активизирующий деятельность сотрудников для достижения его личных целей, а также целей организации. Сегодня денежное стимулирование в виде заработной платы и премий перестает быть ключевым мотиватором. В связи с этим компании начинают чаще применять инструменты нематериального поощрения работников.

Мотивационные факторы в организациях могут быть разделены на две категории: внешние (экстернальные) и внутренние (интернальные) мотиваторы. Внешние мотиваторы связаны с внешними стимулами, такими как денежное вознаграждение, признание или поощрение, в то время как внутренние мотиваторы связаны с самосознанием, ценностями и индивидуальными потребностями. Основные мотивационные факторы следующие.

Внешние мотиваторы

Заработная плата. Получение справедливой и конкурентоспособной заработной платы является одним из основных внешних мотиваторов. Деньги могут стимулировать сотрудников на более усердную и продуктивную работу.

Премии и бонусы. Дополнительные вознаграждения, такие как бонусы и премии, могут стимулировать работников на достижение целей и выдающиеся результаты.

Повышение. Перспектива повышения в должности и карьерном росте может быть сильным мотиватором для сотрудников.

Признание. Признание и похвала за хорошую работу могут усилить мотивацию сотрудников.

Льготы и бонусы. Включают в себя такие преимущества, как корпоративная медицинская страховка, отпуск, обучение за счет компании и другие дополнительные льготы.

Внутренние мотиваторы

Удовлетворение от работы. Внутреннее удовлетворение от самой работы и возможность воплощать свои навыки и таланты в действие являются сильными мотиваторами.

Саморазвитие. Возможность учиться и развиваться в рамках профессиональной деятельности способствует мотивации.

Ощущение значимости. Чувство важности своей роли в организации и понимание вклада в общий успех могут быть мощными мотиваторами.

Самоопределение. Возможность принимать решения и контролировать свою собственную работу может усилить мотивацию.

Интерес к работе. Когда работник интересуется своей деятельностью, это способствует высокой мотивации.

Достижение целей. Установление и достижение личных и профессиональных целей может стимулировать работников.

Мотивационные факторы различаются для разных людей и зависят от их индивидуальных ценностей, потребностей и целей. Понимание этих факторов и учет их разнообразия важны для создания эффективных стратегий мотивации в организации.

По мнению Р. Оуэн и А. Смит, ключевым фактором мотивации трудовой деятельности являются деньги, они способствуют росту интереса сотрудников к своему труду и влияют на рост эффективности. Ученые рассматривали персонал с экономической точки зрения. Главной его целью считалось получение средств удовлетворения своих потребностей. В настоящее время к мотивирующим факторам относят также потребности человека, его реакции на различные изменения в среде и ожидания получения вознаграждения.

А. Я. Кибанов выделяет группы факторов, влияющие на мотивацию персонала: личностные; профессиональной деятельности; экономические; организационно-управленческие; социальные. Шейли Ричи в своих трудах указал двенадцать основных факторов мотивации, которые должен знать каждый руководитель при взаимодействии со своими подчиненными. Рассмотрим более подробно некоторые из них.

1. Высокий заработок и премия. Люди, имеющие потребность к деньгам, предпочитают достигать поставленной цели (вознаграждение) самостоятельно.

2. Социальные контакты. Данный фактор выражается в необходимости персонала обсуждать свои идеи, рабочие вопросы с коллегами, устанавливать контакты с ними. Также считается, что общение в рабочем коллективе снижает уровень стресса, повышает эффективность работы и прекрасно мотивирует их в решении каких-либо задач.

3. Признание. Сотрудник предприятия, получивший признание за выполненные задачи, успешно реализованный проект, чувствует себя уверенно и комфортно, он выполняет свою работу так, чтобы оправдать свои ожидания и ожидания окружающих.

3.3. Удовлетворенность трудом

Удовлетворенность трудом (или удовлетворенность работой) – это психологическое состояние, отражающее общее чувство удовлетворенности и комфорта, которое работник испытывает по отношению к своей профессиональной деятельности. Оно описывает, насколько работник доволен своей работой, рабочими условиями, коллегами, возможностями для карьерного роста и вознаграждением.

Исследование формирования удовлетворенности трудом, его динамики и факторов влияния является одной из значимых проблем психологии организаций, где удовлетворенность рассматривается в качестве важного критерия социально-психологического климата и эффективности деятельности.

Существует несколько точек зрения на понятие «удовлетворенность трудом»:

1) это исполнение, осуществление ожиданий человека от материальных, социальных и духовно-нравственных результатов своей работы;

2) совокупное воздействие на работника компонентов трудовой мотивации, включая содержание и условия труда, величину заработка, общественное признание достигнутого, возможности для самовыражения и самоутверждения личности – факторов, определяющих стремление к полезной деятельности, проявление творческой инициативы, готовность к партнерскому сотрудничеству;

3) интегральный показатель, который отражает отношение субъекта к выполняемой профессиональной деятельности и избранной профессии;

4) возможность для работника систематически удовлетворять свои главные потребности, связанные с трудовой деятельностью;

5) психологическое и моральное удовлетворение, испытываемое человеком в процессе трудовой деятельности.

Различают общую удовлетворенность (работой в целом) и частичную (условиями и оплатой труда, возможностями профессионального роста и др.).

Удовлетворенность трудом включает в себя оценку различных аспектов работы, таких как:

- содержание работы: насколько интересна и удовлетворительна сама работа;
- рабочая среда: качество условий, в которых выполняется работа, включая комфорт, безопасность и организацию рабочего пространства;
- отношения на работе: взаимодействие с коллегами и руководством, поддержка со стороны команды;
- возможности для карьерного роста, возможности для развития и продвижения по карьерной лестнице;
- вознаграждение: уровень зарплаты и другие виды вознаграждения, такие как бонусы и премии;
- баланс между работой и личной жизнью: возможность уделять время семье, хобби и отдыху.

Уровень удовлетворенности трудом может существенно влиять на производительность, лояльность и долгосрочное участие сотрудников в организации. Высокая удовлетворенность работой часто связана с более эффективной работой, а также с низким уровнем текучести кадров и высокой лояльностью к организации.

В настоящее время сложилось значительное количество подходов к пониманию феномена удовлетворенности трудом. Удовлетворенность интерпретируется как:

- показатель отношения к труду;
- показатель социального статуса индивида и как мера адаптации индивида к социальной реальности;
- степень адаптации работника к производственной ситуации;

– степень соответствия личностных и вещественных факторов производства;

– характеристика трудовой активности;

– показатель успешности трудовой деятельности.

Наиболее известная концепция принадлежит Ф. Херцбергу – так называемая двухфакторная, или мотивационно-гигиеническая, теория удовлетворённости трудом (табл. 1).

Таблица 1

Группировка показателей удовлетворённости трудом
по Ф. Херцбергу

Факторы удовлетворённости трудом	Показатели	Характер влияния
Мотиваторы	Достижения Признание Внутренний интерес к работе	Могут увеличивать удовлетворённость
Гигиенизаторы	Оплата труда Безопасность Условия труда	Могут уменьшать удовлетворенность

Первую группу факторов Ф. Херцберг назвал факторами-гигиенизаторами (гигиеническими факторами), вторую – мотиваторами. Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом. При улучшении гигиенических факторов неудовлетворенности не ощущается, но когда такое улучшение воспринимается сотрудниками как естественное, само собой разумеющееся, то нет и удовлетворенности. К гигиеническим факторам относятся: отношения с коллегами, начальством и подчиненными; нравственный климат в организации; вознаграждение (в случае фиксированной зарплаты); способности руководителя; физические условия труда; стабильность рабочего места.

Вторую группу факторов составляют мотиваторы, которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уро-

вень мотивации и трудовых достижений. Они выступают стимуляторами эффективного труда. К ним относятся: достижение целей, признание, интересное содержание труда, самостоятельность (свой участок работы) и ответственность, профессионально-должностной рост, возможности личностной самореализации. Конечно, грани между отдельными гигиеническими факторами и мотиваторами относительны, подвижны. Так, деньги в форме фиксированной зарплаты относятся к факторам гигиены, в то же время такой мотиватор, как должностной рост, также подразумевает повышение зарплаты. Для того чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, достаточно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, повышение же производительности труда достигается с помощью мотиваторов.

Обобщая результаты своих исследований, Ф. Херцберг сделал ряд выводов:

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.
2. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены.
3. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.
4. Позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Отечественные ученые приступили к исследованию проблем удовлетворенности трудом сравнительно недавно. За это время ими получены важные результаты, раскрывшие, в частности, структуру и иерархию мотивов трудовой деятельности работников предприятий промышленности, сельского хозяйства и др. Но, к сожалению, уровень этих исследований и практическое применение их результатов не отвечают полностью современным требованиям.

Удовлетворённость процессом и результатом труда субъекта деятельности – один из значительных параметров успешности трудовой деятельности. Показатели профессиональной успешности и удовлетворенности работой, по мнению некоторых авторов, имеют больше прямую взаимосвязь, чем противоположную. Исследованием данного вопроса занимались И. В. Арендачук, О. В. Филатова и др. Необходимо отметить, что большая часть исследований по удовлетворённости результатами труда проводится в рамках организационной психологии.

По мнению О. В. Филатовой, удовлетворённость трудом как компонент эффективности и успешности профессиональной деятельности рассматривается как эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям её протекания.

И. В. Арендачук определяет профессиональную успешность как оценочный критерий (как со стороны субъекта деятельности, так и со стороны окружающих и коллег), непосредственно связанный с эффективностью и конечными результатами деятельности; выражается в удовлетворённости субъекта своим трудом; является условием профессиональной самореализации.

Э. Ф. Зеер, В. Д. Шадриков связывают успешность профессиональной деятельности с уровнем развития у них профессионально важных качеств. Перечень наиболее значимых профессионально важных качеств, необходимых для обеспечения успешного выполнения деятельности, носит обширный характер. А. А. Деркач выделяет профессиональную направленность, глубокие профессиональные знания, умения, навыки; значимый уровень развития психических процессов для конкретной профессии.

По мнению А. К. Марковой, на успешность профессиональной деятельности оказывают существенное влияние два фактора: профессиональная мотивация и профессиональные способности. Мотивационная сфера профессиональной деятельности, включающая различные виды побуждений (профессиональные намерения и склонности, ценностные ориентации и мотивы профессиональной деятельности, профессиональные притязания и ожидания, профессиональные установки, интересы, готовность к профессиональной деятельности, удовлетворённость трудом), формируется в процессе профессионального обучения и на различных этапах профессионализации специалиста. От сформированности мотивационной сферы, развития профессионально важных личностных качеств и способностей в конечном итоге зависят эффективность, результат и успешность профессиональной деятельности.

В качестве ведущего мотива профессиональной успешности П. Т. Долгов выделяет мотив достижения, состоящий в стремлении добиваться успеха и высоких результатов. Наряду с этим можно выделить следующие мотивы профессиональной успешности:

1) общесоциальный мотив, состоящий в стремлении приносить пользу обществу, другим людям;

2) познавательный мотив, выражающийся в стремлении больше знать, понимать, уметь, в получении удовольствия при узнавании нового;

3) мотив совместного достижения, проявляющийся в намерении поиска совместно с группой новых путей решения проблем и задач, в стремлении добиваться вместе продуктивных и значимых результатов;

4) мотив сотрудничества, связанный с желанием работать вместе с другими и с представлением о том, что деятельность является более продуктивной, если проблемы обсуждаются совместно в группе;

5) мотив творческой деятельности, связанный с особой привлекательностью творческих задач, стремлением добиваться неординарных результатов;

6) мотив самоактуализации и самореализации, состоящий в стремлении к максимальному раскрытию и реализации собственных потенциальных возможностей и способностей;

7) престижный мотив, проявляющийся в стремлении занять определенную позицию, место в отношениях с окружающими, соответствовать их социальным ожиданиям, получать одобрение, заслужить авторитет и признание.

На определенном этапе исследования успешности трудовой деятельности возникла необходимость введения понятия «профессионально-педагогическая успешность», которая обусловлена тем, что как аналитическая характеристика педагогического процесса она нацеливает на рассмотрение деятельности учителя в единстве компонентов ее составляющих и условий, в которых она протекает. Педагогический результат, как реализованная цель, детерминирует всю деятельность учителя, корректируя, влияя на все ее стороны: целеполагание, целеосуществление, диагностику, проектирование, коммуникацию, рефлекссию, наполняя их определенным содержанием.

Множество факторов может повлиять на уровень удовлетворенности трудом, и она может сильно различаться у разных людей. Поэтому управление удовлетворенностью трудом – это важная задача для руководителей и HR-специалистов в организации.

Глава 4. ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ

4.1. Типы лидерства

Лидерство – это процесс воздействия на группу людей с целью достижения определенных целей, задач и задач организации. Лидерство включает в себя способность вдохновлять, мотивировать и направлять других в достижении общих целей, а также принятие решений и организацию действий группы.

Основные аспекты лидерства в организации включают:

- влияние: лидеры оказывают влияние на поведение, убеждения и решения других членов организации. Они часто принимают ключевые решения, устанавливают цели и ожидания;
- мотивацию: лидеры способны мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей. Они могут использовать различные методы мотивации, такие как поощрение, признание и развитие;
- организацию: лидеры помогают организовать рабочие процессы, распределить обязанности и ресурсы, чтобы эффективно достигать целей;
- коммуникацию: лидеры обладают хорошими навыками общения. Они могут ясно и эффективно выражать свои идеи и указания, а также слушать мнения и обратную связь от других;
- развитие: лидеры могут помогать развивать участников команды, обучать их новым навыкам и способствовать профессиональному росту.

Лидерство проявляется в разнообразных контекстах, включая корпоративные организации, образовательные учреждения, общественные организации и другие области деятельности. Существует множество различных стилей лидерства, и каждый из них обладает своими уникальными характеристиками, которые подходят для различных сценариев.

Лидерство представляет собой важный аспект успешного управления и организации. Квалифицированные лидеры способствуют формированию высокоэффективных команд, поднимают мотивацию сотрудников и помогают достичь поставленных целей.

Стиль лидерства существенно влияет на продуктивность работы подразделения или всей команды. Он также способствует созданию

слаженного коллектива из отдельных специалистов, способных достигать выдающихся результатов.

Классическими считаются три стиля лидерства: авторитарный, либеральный и демократический. Однако к ним можно добавить еще несколько вариантов, не уступающих по значимости и эффективности.

Каждый начальник должен придерживаться определенного лидерского стиля при общении с подчиненными. Именно это создает необходимую рабочую атмосферу в коллективе. Сотрудникам тоже гораздо комфортнее находить общий язык с руководителем, если они осознают существующий стиль лидерства.

Это определенная грань, с учетом которой выстраиваются тактичные отношения между сотрудниками компании, появляется уважение к коллегам и руководству. Стиль оказывает определенное влияние также на скорость работы и качество исполнения обязанностей.

Любая компания стремится повысить финансовые показатели. Грамотный выбор стиля общения менеджера с подчиненными может увеличить доход бизнеса.

Критерии выбора стиля лидерства

Перед тем как сделать правильный выбор, необходимо изучить штат сотрудников. Некоторые подчиненные работают успешно только тогда, когда получают выговор от менеджера и намек на увольнение. Выстраивать общение с такими работниками с позиции мягкости и добродушия просто нецелесообразно. Они совершенно перестанут выполнять свои задачи. Единственный выход в такой ситуации – выстроить рабочую схему, внедряя в нее штрафы, лишение премий.

Конечно, разумный выбор модели управления зависит не только от работников. В учет берется и опыт руководителя, и текущие планы компании, и ценности организации в целом, и отрасль бизнеса, к которой относится фирма. Подобных параметров очень много, необходимо изучить каждый для принятия верного решения.

Не существует общего теста на определение подходящего человеку типа и стиля лидерства. Нужно избрать для работы тот, который будет комфортен самому менеджеру, удобен руководству организации и, конечно, настроит на успешную работу весь штат сотрудников.

Основные факторы, которые влияют на выбор того или иного стиля:

- личные качества менеджера-управленца;

- восприимчивость работников – их мотивация и эмоциональная зрелость;

- корпоративная культура организации.

Нужно понимать, что приоритет выбора типа лидерства – у владельца компании. Особенно если образовалась новая фирма, сформирована команда. Менеджеры, нанятые позже, обязаны подстроиться под уже существующий стиль лидерства и выстраивать работу со своими подчиненными в соответствии с ним.

Нельзя исключать и личностный фактор. Некоторые люди хоть и имеют потенциал на повышение в должности, но в роли руководителя просто не смогут проявить должную жесткость, стойкость. Это может очень негативно повлиять на работу всей компании.

Классические стили лидерства

Авторитарный

Среди основных стилей лидерства авторитарный считается наиболее жестким, характеризующимся властностью, директивностью действий. Если человек избрал именно его, то любые решения будут приняты единолично, без постороннего вмешательства. Кроме того, и за исполнителями руководитель будет тщательно следить, выявляя ошибки или несоответствия.

Руководитель с авторитарным стилем не любит, когда его решения пытаются оспорить, доказать их неэффективность или несостоятельность. Мнение других для него практически не имеет значения, особенно если советы поступают от людей, которые находятся ниже по должностному статусу. Сомнений от подчиненных в разумности установленных правил и порядков авторитарный лидер не терпит.

Такой человек четко отделяет собственные права и обязанности от чужих. Для него подчиненные – исполнители, которые должны ответственно подходить к своим обязанностям, не вносить коррективы, работать четко и слаженно по намеченному плану. Если сотрудник готов выполнять задания руководителя и не оспаривать его решения, то они сработаются.

Демократичный

Популярным стилем лидерства у руководителей является демократичный. Он допускает принятие совместных решений по каким-то важным вопросам с подчиненными. Внимательно выслушав мнение

коллег, обдумав полученную информацию, демократичный лидер делает правильный выбор, руководствуясь не эмоциями, а разумом.

Такой менеджер не станет делить обязанности на «свои» и «ваши». Если он не успевает сделать что-то важное, то без сомнения передаст полномочия заместителям, ведь это на благо общего дела и для таких случаев он набирал квалифицированный персонал себе в компанию. Подчиненные также могут предлагать свою помощь в решении той или иной проблемы, не опасаясь гнева.

Если помощь необходима и совместная работа принесет прибыль, пользу компании, то демократичный руководитель обязательно прислушается к сотрудникам своего производства.

В почете у такого управленца инициативные, креативные специалисты своего дела, которые могут работать и в подчинении, и самостоятельно с равнозначным успехом. Для демократичного лидера важно, чтобы внутри штата успешными были не только рабочие отношения, но и личные. Важно, чтобы коллектив был единой семьей, заинтересованной в общем успехе.

Либеральный

Он также называется попустительским. Либеральный лидер максимально отстраняется от рабочего процесса, уходит от обязанностей руководителя, передает все полномочия более инициативным. Складывается ощущение, что такой управленец пытается затеряться в штате сотрудников.

Даже самые важные вопросы решаются не лидером или его заместителями, а общим голосованием коллектива. А могут и вовсе откладываться, создавая огромные проблемы компании.

При либеральном стиле руководства лидер практически уходит от своих обязанностей по управлению группой. Его поведение больше схоже с действиями рядового члена группы.

Коллектив, у которого либеральный руководитель, фактически не имеет лидера.

В 1939 году немецко-американский психолог Курт Левин возглавил группу исследователей, которая занималась изучением лидерства. Именно этой командой и были определены указанные выше три стиля. Чуть позже к исследованию подключились другие специалисты. Полученная ранее информация была дополнена еще несколькими стилями. О них речь пойдет дальше.

Комбинированный и гибкий

При гибком стиле лидерства руководитель может успешно совмещать на практике сразу несколько типов. К примеру, с некоторыми подчиненными, требующими постоянного контроля и недобросовестно выполняющими свою работу, менеджер может общаться в авторитарном стиле.

А к другим коллегам, которые успешно трудятся, стремятся вывести бизнес на высший уровень, можно применять демократичный стиль. Стили лидерства у руководства варьируются в зависимости от текущей ситуации в конкретный период времени, могут зависеть от настроения руководителя, уровня успешности развития компании.

При комбинированном стиле лидерства руководитель успешно соединяет в общении с подчиненными элементы авторитарного, демократического и либерального. Применение такого симбиоза в действиях лидера выглядит гармонично.

Дополнительные стили лидерства

Визионерское лидерство

В таком типе лидерства есть что-то от авторитарного стиля. Визионеры очень серьезно подходят к управлению штатом, у них есть свое представление о перспективном развитии, они прекрасно настраивают сотрудников на ту же рабочую волну, на которой находятся сами. Их задача – замотивировать людей на перспективное сотрудничество.

Визионерское лидерство необходимо в том случае, если организация меняет вектор развития на 180 градусов или просто начинает работать с нуля над чем-то очень важным. В таких ситуациях не обойтись без руководителя, к которому существует максимально высокий уровень доверия и который показал себя надежным лидером.

Если рабочая группа состоит из нескольких руководителей-экспертов, каждый из участников имеет свое мнение и не разделяет позицию коллеги по какому-либо вопросу, то визионерский стиль окажется малоэффективным. В таком случае за лидером не пойдут беспрекословно.

Плюсы визионерского лидерства:

- Каждый из рабочего коллектива знает свой круг обязанностей, а необходимую поддержку для успешного выполнения обязательно окажет руководитель.

- Руководитель знает свою цель и идет к ней, преодолевая всевозможные временные трудности на пути.

- Визионеры всегда имеют несколько векторов развития в качестве «запасного варианта». Это очень удобно, ведь некоторые ситуации просто невозможно предугадать на сто процентов.

Минусы визионерского лидерства:

- Краткосрочного видения ситуации со стороны рабочего коллектива нет.

- Видение может потерять актуальность, если оно прочно связано с личностью управленца.

- Такие менеджеры не очень любят прислушиваться к коллегам при решении разного рода проблем.

Коучинг

Среди стилей эффективного лидерства коучинг занимает высокие позиции. Тренер без проблем сможет определить, в чем работник силен. Это очень важно для понимания того, как работает коллектив и какие специалисты необходимы для усиления команды. Лидеры-коучи умеют объединять навыки сотрудников с целями организации.

Этот стиль отлично подходит для творческих руководителей, которые любят совместную работу с подчиненными, всегда готовы оставаться на связи с коллегами для оперативного решения рабочих вопросов. Коуч также осознает, где проходит грань между свободой, самостоятельностью работника и полным подчинением руководителю. Он способен успешно варьировать между ними.

Если наставник не в полной мере осознает свою зону ответственности, то такое управление может плохо закончиться для компании.

Плюсы коуч-лидерства:

- Управленец успешно работает над мотивацией подчиненных, создает приятную рабочую атмосферу в коллективе.

- Намеченные руководителем цели способствуют успешному развитию навыков у сотрудников.

- Такой стиль может быть многим комфортен, а значит, грамотные специалисты и перспективные новички будут стремиться устроиться на работу в компанию с таким руководством.

Минусы коуч-лидерства:

- Для внедрения коучинга в рабочий процесс, а также его дальнейшего развития необходимо много терпения и времени.
- Коуч-лидерство эффективно только в том случае, если весь коллектив его принимает.
- Успех работы лидеров-коучей зависит от того, какие отношения существуют в коллективе. Если нет сыгранности, то и эффекта не будет.

Трансформационное лидерство

Трансформационное лидерство является собой процесс, в котором лидеры и последователи поднимают друг друга на более высокие уровни моральных принципов и мотивации. Концепция подобного лидерства была впервые введена экспертом в этой области Джеймсом МакГрегором Бернсом в 1978 году.

Несколько позже исследователь Бернارد М. Басс расширил оригинальные идеи Бернса. Концепция такова, что лидер должен иметь определенные качества (интеллектуальную стимуляцию, индивидуальное рассмотрение, вдохновляющую мотивацию, идеализированное влияние) для того, чтобы к его решениям прислушивались остальные.

Плюсы трансформационного лидерства:

- Управленцы с таким стилем используют в работе коучинг и поощряют отличившихся сотрудников, чтобы вывести их трудовую активность на более высокий уровень.
- Каждый из штата для таких лидеров – важная единица с особым набором талантов, которые можно еще больше развить для повышения успешности.
- Весь персонал трудится на благо общего дела, что не мешает их индивидуальному росту.
- Сотрудники обладают свободой действий.

Минусы трансформационного лидерства:

- Некоторые мелкие, но важные задачи могут легко потеряться в погоне за достижением чего-то масштабного.
- Лидер неотступно следует за работниками, контролирует их работу и лично, и через коллег. Это может повлечь выгорание сотрудников.
- Цели трансформационного лидера должны согласовываться с целями фирмы, чтобы избежать возникновения рисков.

- Каждый в коллективе должен проникнуться уважением к лидеру, разделять его подход к работе, но так получается не всегда.

Транзакционное лидерство

Это противоположность трансформационному лидерству. Особый стиль руководства, в котором применяется система вознаграждения и наказания для мотивации и направления сотрудников. Эта теория о стиле лидерства была впервые описана социологом Максом Вебером и дополнительно исследована Бернардом М. Бассом в начале 1980-х годов.

Лидер, избирающий подобный стиль управления, предпочитает видеть от своих подчиненных беспрекословное исполнение поручений. Он неотступно наблюдает за работниками.

Плюсы транзакционного лидерства:

- Отлично работает в тех ситуациях, когда в компании имеются явные проблемы, мешающие росту бизнеса.

- Транзакционное лидерство успешно применяется в кризисных ситуациях, когда задача каждому сотруднику должна быть поставлена четко и ясно. Такая же строгость требуется в исполнении указания.

- Работники всегда знают, что ждет от них управленец.

- Минусы транзакционного лидерства:

- В таких условиях нет места творческому подходу.

- В таком коллективе создается очень напряженная атмосфера.

- Транзакционные лидеры не привыкли поощрять инициативу со стороны подчиненных.

- Этот стиль малоэффективен для долгосрочных перспектив.

Способы развития лидерских качеств

Каждому лидеру нужно выбрать свою модель управления. Без этого просто невозможно руководить большим коллективом специалистов. Каждому управленцу нужно посмотреть на положение вещей с трех разных точек зрения – с собственной, с позиции начальства, с позиции подчиненных. Тогда решения некоторых проблем придут сами собой, изменится отношение к работе восприятие коллег.

Руководителю не нужно бояться ответственности, а становиться более решительным, ему надо понять, что успехи и промахи подчинен-

ных теперь в зоне ответственности, ведь перед руководителями отчитываются именно управленцы, менеджеры. Необходимо стать лидером группы, который может собрать вокруг себя коллектив, сплотить людей, настроить на нужный рабочий лад, приободрить и поощрить за какие-то успехи.

4.2. Лидерские качества

Лидерские качества – это определенные черты личности, навыки и характеристики, которые делают человека более способным успешно руководить, вдохновлять и влиять на других. Лидерские качества могут варьироваться в зависимости от контекста и стиля лидерства.

Отношения в любой компании делятся на формальные и неформальные. Одни зависят от должностных обязанностей, субординации и руководства, другие – от отношений в коллективе.

Назначенный сверху руководитель не всегда является лидером, а лидер не обязательно занимает руководящую должность. Но именно лидер часто умеет сочетать разные (формальные и неформальные) инструменты управления, мотивировать сотрудников на выполнение задач и добиваться результатов.

Основа лидерства – успешное сочетание формальных (руководитель) и неформальных (лидер) способов управления коллективом для достижения поставленных целей. Выделены три современные модели лидерства (на самом деле концепций и моделей лидерства намного больше).

Атрибутивное лидерство: лидер отслеживает действия подчиненных и на основании своих наблюдений решает, как лучше выстраивать отношения с каждым из них. Отношение подчиненных также оказывает влияние на лидера.

Харизматическое лидерство: влияние строится на личных качествах (харизме) руководителя и его стиле управления.

Преобразующее лидерство: лидер умеет совмещать личные цели подчиненных с целями компании. В этой модели руководитель стимулирует сотрудников к развитию, повышает их сознательность, убеждает в важности общих задач.

Более интересны харизматическая и преобразующая концепции лидерства: в них есть место «классическому» лидеру – обаятельному

человеку со способностями и высокой мотивацией. Именно такой человек способен увлечь за собой подчиненных. Какими качествами он должен обладать?

1. Эмоциональный интеллект.

Лидер должен видеть и правильно интерпретировать эмоции, мотивацию, намерения коллег и подчиненных. Развитый эмоциональный интеллект как один из гибких навыков помогает управлять своими и чужими эмоциями.

2. Высокий уровень мотивации.

Лидер не нуждается во внешних стимулах, он инициативен, делает свое дело лучше остальных, а его энергии хватает на то, чтобы мотивировать других. Высокая самомотивация – признак лидерства.

3. Уверенность в своих силах и оптимизм.

Он не выставляет напоказ свои слабости, объективно оценивает реальность и уверен в себе. Сложности только подогревают его интерес к работе.

4. Профессионализм и ответственность.

Лидер берет на себя ответственность за результат, не перекладывает ее на плечи подчиненных, всегда сам вовлечен в процесс и приходит сотрудникам на помощь, если возникают проблемы. Он рассматривает бизнес как систему и влияет на энергетику всей компании.

5. Рабочий авторитет.

Лидер обладает непререкаемым рабочим авторитетом. В основе авторитета – моральные и профессиональные качества, его зарабатывают долгие годы. Эффективный руководитель соблюдает чистоплотность в бизнесе, он хороший специалист, дисциплинированный, справедливый по отношению к коллегам и уравновешенный в общении.

6. Личная эффективность.

Лидер отличается эффективностью. Личная эффективность руководителя – основа производительности его подчиненных. Слагаемые успеха: тайм-менеджмент, умение планировать свою работу, знание предметной области, умение ставить задачи и контролировать работу сотрудников.

7. Навыки ведения переговоров.

Лидер умеет договариваться: с руководством, коллегами из других отделов, подчиненными, контрагентами. И для каждого «типа» оппонентов нужна разная стратегия ведения переговоров, так как у всех разные мотивы.

8. Харизматичность и умение выстраивать коммуникации.

Харизматичные лидеры знают, как наладить общение с коллегами, и добиваются результата быстрее остальных, с меньшими трудозатратами.

4.3. Управление персоналом

Часто организации не связывают свой долгосрочный прогресс с одной программой, стратегией, тактикой, механизмом, поведенческой нормой, символом или речью руководителя. Их успех определяется согласованной работой всех компонентов.

Представленные в предшествующих главах методы могут стать основой эффективной системы управления персоналом любой организации. В то же время знание и использование этих (и других) методов является необходимым, но недостаточным условием успешного управления человеческими ресурсами. Методы являются средствами, своего рода кирпичами, из которых каждая организация должна построить свое здание системы управления персоналом. Для того чтобы система управления персоналом организации была эффективной, необходимо соблюдение ряда условий:

- ориентированность на цели организации;
- соответствие состоянию внешней среды;
- совместимость с организационной культурой;
- внутренняя целостность;
- участие руководства организации;
- наличие мотивированных и квалифицированных специалистов.

Связь системы управления персоналом с целями организации

Эффективность функционирования системы управления в организации определяется тем, насколько она способствует достижению организационных целей. Это особенно важно в контексте управления человеческими ресурсами, так как это влияет на работоспособность других систем управления. Например, если отдел продаж не работает эффективно, это может быть следствием неэффективного управления персоналом. Может быть, в отделе продаж работают неподходящие сотрудники или их недостаточно мотивируют и обучают.

Таким образом, эффективность управления персоналом связана с тем, насколько сотрудники организации используют свой потенциал

для достижения целей. Утверждение этого принципа как фундаментальной ценности организации является ключевым условием для создания эффективной системы управления персоналом.

К сожалению, многие организации измеряют эффективность управления персоналом с использованием показателей, таких как удовлетворенность сотрудников, текучесть персонала и затраты на обучение. Однако когда эти показатели рассматриваются в отрыве от общих целей организации, они могут привести к изоляции службы управления человеческими ресурсами и отделения ее от организации. Это также способствует расхожему мнению, что управление человеческими ресурсами является отдельной сущностью, никак не связанной с основной деятельностью организации и не влияющей на нее.

Однако нет альтернативы интеграции систем управления персоналом с целями организации. Иначе говоря, альтернативой является неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достигнуть организационных целей, кризис и возможное прекращение деятельности организации. Для обеспечения соответствия систем управления персоналом целям организации могут быть применены следующие методы:

- Периодически проводить ревизии существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия организационным целям. Это необходимо также при изменении стратегии развития компании.
- Привлекать сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации. Необходимо обеспечить информирование отдела человеческих ресурсов о целях организации и о прогрессе в их достижении.
- Обеспечить активное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления персоналом.
- Оценивать работу отдела человеческих ресурсов на основе достижения организационных целей, включая материальное вознаграждение.

Соответствие систем управления персоналом внешней среде и корпоративной культуре

Внешняя среда, в которой функционирует организация, постоянно изменяется: меняются технологии, клиенты, конкуренты и сами

сотрудники. То, что ранее было успешным взаимодействием с окружающим миром, может стать неэффективным сегодня. Организации должны постоянно оценивать степень соответствия своих систем управления персоналом изменяющейся внешней среде. Знаками несоответствия могут быть повышение текучести кадров, низкая производительность, конфликты между сотрудниками и администрацией и разногласия с государственными органами.

В случае пересмотра систем управления персоналом, которые больше не соответствуют внешней среде, руководство организации может столкнуться с другим конфликтом, вызванным нежеланием принимать новые методы со стороны корпоративной культуры компании. Последствия такого конфликта могут быть не менее болезненными и разрушительными. Поэтому соответствие систем управления персоналом корпоративной культуре также является обязательным условием для их эффективной работы.

На практике организации могут снизить риск конфликта между методами управления и корпоративной культурой, применяя следующие методы:

1) учитывая корпоративную культуру при разработке методов управления персоналом и внедряя элементы существующей корпоративной культуры в качестве основы для внедрения новых методов;

2) проводя обширную коммуникацию и объясняя неизбежность перемен всем сотрудникам организации, подчеркивая наличие кризисной ситуации и необходимость изменений;

3) подчеркивая выгоды и преимущества, которые новые методы приносят как каждому сотруднику, так и организации в целом;

4) организуя пробное внедрение новых методов в одном из подразделений организации для отработки и оценки их влияния на сотрудников;

5) проводя целенаправленные инициативы по изменению корпоративной культуры, включая выступления руководителей, публикации во внутриорганизационных изданиях и массовые мероприятия.

Следовательно, при разработке систем управления персоналом руководство должно учитывать корпоративную культуру и строить их таким образом, чтобы они взаимодействовали с положительными аспектами этой культуры, способствуя достижению организационных целей, и одновременно уменьшали отрицательные черты, которые могут затруднять достижение этих целей.

Целостность системы управления персоналом

Задачей управления человеческими ресурсами является формирование такого поведения сотрудников, которое способствует достижению организационных целей. Это желаемое производственное поведение зависит от двух ключевых факторов: мотивации и способностей сотрудника. В механизме человеческой мотивации так много сложных элементов, что все методы управления персоналом могут воздействовать на желание сотрудника выполнять необходимые производственные задачи. То же самое касается и способностей сотрудника, которые в первую очередь определяются при найме и развиваются в процессе профессионального обучения. Они также зависят от обратной связи и вознаграждения, которое сотрудник получает от организации.

Поэтому для эффективного управления сотрудниками в любой организации крайне важно, чтобы система управления персоналом была цельной и интегрированной. Если системы найма и развития персонала направлены на достижение стратегических целей, обладают глубокими знаниями о бизнесе, имеют широкий кругозор и способность к обучению и применению новых знаний, а также системы обратной связи и вознаграждения оценивают специальные профессиональные навыки и точное выполнение индивидуальных планов, то сотрудники организации получают последовательные и ясные сигналы о том, какое поведение ценится организацией. Это, в свою очередь, положительно сказывается на их производительности.

Для достижения целостности системы управления персоналом, организация может:

- четко определить свои цели и передать их всем сотрудникам;
- подробно определить «идеальное» производственное поведение для каждой должности и сотрудника в организации;
- согласовать действия подразделений в службе человеческих ресурсов;
- поддерживать постоянное взаимодействие между специалистами по человеческим ресурсам и линейными руководителями, которые непосредственно управляют персоналом.

Участие руководства организации в процессе управления персоналом

Для достижения эффективного управления персоналом невозможно обойтись без активного и постоянного участия высшего руко-

водства организации в определении задач управления персоналом, которые вытекают из целей организации. Это включает в себя моделирование производственного поведения, создание и внедрение систем управления персоналом, а также оценку их эффективности. Поскольку сотрудники являются наиболее важным ресурсом для организации, руководители организации должны уделять основную часть своего времени управлению людьми. Однако, к сожалению, не во всех современных организациях это происходит, особенно на низших уровнях иерархии, таких как цеха, бригады и группы. Этот недостаток серьезно снижает эффективность управления персоналом в организации в целом, так как руководители являются важным инструментом для воплощения методов управления персоналом в жизнь, и их недостаточное внимание к этим вопросам приводит к низкому качеству управления персоналом.

Для увеличения участия руководителей в управлении персоналом организация может:

1) обеспечить эффективную коммуникацию, включая разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом с использованием языка, понятного им, такого как цифры, издержки, прибыль, производительность и т. д. Часто специалисты по персоналу не до конца разбираются в особенностях организации и не могут объяснить руководителям в понятной для них форме;

2) привлекать руководителей к участию в «привлекательных» для них видах работы с персоналом, таких как собеседования с кандидатами, профессиональное обучение и управление отдельными проектами. Это поможет им получить опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления персоналом и разовьет более объективное представление об управлении персоналом в организации;

3) провести специальное обучение руководителей в области управления персоналом, что поможет им понимать эту функцию управления организацией в соответствии с современными требованиями и развивать практические навыки работы с персоналом.

Компетентная и развивающаяся служба управление персоналом

В идеальной организации роль отдела человеческих ресурсов отсутствует, и управление персоналом осуществляется исключительно руководителями подразделений. Однако в реальной жизни практиче-

ски каждая организация нуждается в специализированном подразделении, которое посвящено исключительно управлению персоналом. Три ключевых аспекта существенно влияют на эффективность работы отдела HR в современных организациях: организация, персонал и система оценки.

На практике современные организации практически не могут обойтись без специализированного подразделения, которое занимается разработкой, внедрением, контролем и корректировкой систем управления персоналом. Название и форма этой мини-организации могут варьироваться, но ключевой чертой для ее эффективности является ее способность постоянно совершенствоваться, изменяться и обновляться в соответствии с изменением потребностей и целей организации. Более того, служба управления персоналом должна антиципировать изменения в целях организации и активно участвовать в их определении.

Центральным элементом любой организации являются ее работники, которыми нужно управлять так же, как и другими ресурсами. Эффективное функционирование и обновление систем управления персоналом организации обеспечивается именно сотрудниками службы человеческих ресурсов. Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, в современных условиях особенно важны следующие четыре:

1. Глубокое понимание бизнеса и особенностей деятельности организации. Это включает в себя знание потребностей клиентов организации, основных движущих сил отрасли, понимание производственных процессов, финансовых аспектов и стратегических перспектив развития. Эти знания позволяют специалистам более глубоко понимать цели организации, моделировать производственное поведение, разрабатывать системы управления персоналом и оценивать их эффективность.

2. Профессиональные знания и навыки в области управления персоналом. Этот аспект включает в себя понимание основных элементов системы управления персоналом, таких как подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, компенсация, а также важные навыки в области управления процессами, коммуникации, администрирования.

3. Лидерские качества и способность управления изменениями. Служба человеческих ресурсов играет ключевую роль в управлении

современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать способностью определять направление развития организации, формулировать цели, разрабатывать методы их достижения, эффективно управлять изменениями и разрешать конфликты.

4. Готовность к обучению и развитию. В современном мире знания и методы управления постоянно меняются. Поэтому специалисты по человеческим ресурсам должны быть готовы к непрерывному обучению и обновлению своих профессиональных знаний и навыков. Это также позволяет им управлять процессом постоянного обновления знаний и навыков у сотрудников всей организации.

Каждой организации, даже объединяющей самых квалифицированных и мотивированных работников, нужна система оценки. Необходима такая система измерений и отделу человеческих ресурсов. Работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения целей организации. Однако этот показатель нуждается в дополнении – оценке затрат на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность на уровне организации) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность управления персоналом подразделения или отдельных систем, или подсистем управления персоналом – подбора, обучения и т. д.

Глава 5. КОММУНИКАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Виды и методы организационной коммуникации

В зависимости от контекста, в котором происходит процесс коммуникации, а также от числа участников этого процесса различают межличностную коммуникацию, общение в малой группе, публичную, массовую, международную коммуникацию и т. д. Организационная коммуникация – обмен сообщениями для достижения понимания внутри организации, между организациями, а также между организацией и окружающим миром. Организационная коммуникация проявляется на индивидуальном уровне (начальник – подчиненный или отдельные сотрудники), групповом (совещание отдела или рабочей группы), публичном (речи руководителей высшего звена), массовом (пресс-релизы компании, представление новой продукции на конференциях, по телевидению и т. д.).

Организационная коммуникация, охватывая отправленные и полученные сообщения внутри формальных и неформальных групп в организации, усложняется по мере развития и усложнения структуры организации, включая в себя такие разнообразные виды деятельности, как отдача приказов и директив, консультации рабочих, собеседование с новыми сотрудниками, оценка работы персонала, повышение мотивации сотрудников, анализ проблем, разрешение конфликтов, создание рабочих групп и руководство ими. Одним словом, организационная коммуникация распространяется на все сферы деятельности компании.

Организационная коммуникация оказывает серьезное влияние на выполнение задач, стоящих перед организацией, и мотивацию ее служащих. Выявлено 11 наиболее уязвимых элементов общения, на которые следует обращать особое внимание:

- слушание;
- побуждение служащих к труду, развитие мотивации;
- отдача приказов и распоряжений;
- делегирование ответственности;
- групповое решение проблем;
- разрешение межличностных конфликтов, обид и недовольства;
- личные беседы;
- использование неформальной коммуникации;

- официальные презентации;
- ведение заседаний;
- переговоры и договоренности об условиях.

Виды и методы организационной коммуникации. В обмене информационными потоками основная доля приходится на устную коммуникацию, но и письменная коммуникация – письма, меморандумы, отчеты и тому подобное – представлена довольно активно. Помимо вербальной коммуникации, существует и невербальная, примерами которой являются единый цвет, используемый в логотипе компании и в окраске стен ее офисов, графическое изображение или символ названия компании, ее торговая марка или аббревиатура, т. е. нечто легко узнаваемое и ассоциируемое с данной компанией. К невербальной коммуникации относятся такие средства общения на межличностном уровне, как жесты, мимика, расстояние между собеседниками, паузы в речи и т. д. В компании к ней же можно также отнести планировку (дизайн) рабочих помещений и офисов (в частности, степень открытости офисного пространства), «плотность» сотрудников в помещении, освещенность, техническую оснащенность, доступ к рабочему месту.

Исследования подтвердили прямую зависимость между человеческими отношениями и «географией» рабочего пространства: «плотно заселенные» офисы могут создать больше дружественных связей между людьми, так как люди расположены ближе друг к другу и чаще общаются, но они же могут спровоцировать больше конфликтов или создать ощущение отсутствия или недостатка индивидуального пространства. Например, русские специалисты, поступающие на работу в крупные многонациональные корпорации (зачастую построенные по американским организационным принципам), порой испытывают психологический дискомфорт из-за необходимости работать в огромных офисах, разделенных лишь тонкими перегородками ниже человеческого роста. Каждый сотрудник слышит не только служебные телефонные разговоры сотрудников данного офиса (наверное, все замечали, что человек, говорящий по междугородному телефону, и к тому же на иностранном языке, невольно повышает голос, «чтобы его лучше поняли»), но и деловые, и личные, смех, кашель, чихание. Кто-то любит насвистывать или напевать, обдумывая серьезную проблему, что также не всегда радует близко сидящих коллег.

К раздражающим факторам на работе, выявленным на основании проведенного в Германии опроса общественного мнения, относятся:

- запахи, например одеколона, пота, табачного дыма и пищи;
- грязные кофейные чашки;
- коллеги, не снимающие трубку, когда звонит телефон;
- частные разговоры;
- регулярно опаздывающие сотрудники;
- беспорядок на рабочем столе;
- коллеги, которые ходят есть в самое неподходящее время;
- льстящие начальнику сотрудники;
- коллеги, постоянно напоминающие о том, что они задерживаются на работе;
- сотрудники, которые никогда не нуждаются даже в небольшом перерыве.

Работники, которым не нравится их рабочее пространство, предпочитают покидать его при малейшем удобном случае (например, во время небольших перерывов на чай/кофе) и не размещают в нем личных и дорогих предметов (фотографий семьи, талисманов, сувениров).

Можно выделить еще два вида организационной коммуникации: формальную, которая одобрена организацией и вызвана ее потребностями, связана с производством и производительностью, со всеми сферами ее деловой активности, и неформальную, которая вызвана социальными потребностями и ориентирована не на организацию в целом, а на отдельных ее членов.

Формальная коммуникация – это основные каналы организационного общения, по которым поступает вся информация, имеющая отношение к деятельности организации: отчеты, меморандумы и документы внутри организации, приказы, распоряжения и сообщения вниз по иерархической лестнице, рабочая информация, поступающая по компьютерным сетям, а также входящая и исходящая документация.

Неформальная коммуникация – это личная коммуникация. Здесь нет четких каналов или моделей. Она очень сложна по своей структуре и обычно содержит не меньше информации, чем формальные виды организационной коммуникации.

Организационную коммуникацию можно рассматривать очень узко как сообщения, направляемые одним членом организации другому по тому или иному каналу связи. Но в более широком смысле слова это составная часть самой организации (коммуникация и есть организация): она по сути дела определяет и формирует организацию, ее подразделения и функции, ведь организация не просто некая структура, стоящая в стороне от своих членов, а продукт их взаимодействия.

На каждом уровне коммуникации в организации (формальном, неформальном) предпочтение отдается разным методам: при формальной коммуникации в большей степени используются официальные формы письменного общения (меморандумы, отчеты, деловые письма и т. д.), чем личные встречи и разговоры, которые чаще применяются при неформальной коммуникации. При этом во многих компаниях действует жесткое правило: копии официальных писем или меморандумов отправляются непосредственно руководителям как отправителя, так и получателя.

В организации задействованы различные коммуникативные сети. Под сетью подразумевают каналы, по которым передаются сообщения: личные, телефонные, неофициальные меморандумы и официальные отчеты. В последнее время почти вся информация в компаниях передается через компьютерную сеть и такие средства связи, как электронная почта или система внутренней электронной связи.

Горизонтальная и вертикальная коммуникация. С точки зрения направления движения различают вертикальную (с направлением вверх или вниз) и горизонтальную коммуникацию (формальные, узаконенные иерархической структурой организации каналы). При производственном общении большая часть информационных потоков направлена сверху вниз и соответствует иерархической структуре организации (от высшего административного состава к исполнителям). Это связано с тем, что большинство сообщений (инструкции, приказы и т. д.) рождаются на верхнем уровне организационной пирамиды и доводятся до сведения нижних уровней. Но сегодня все больше руководителей различных компаний испытывают потребность в получении сообщений снизу, содержащих как фактическую информацию о состоянии дел, так и оценочную, выражающую отношение рабочих к производственным процессам и распоряжениям руководства.

Вертикальная коммуникация, направленная сверху вниз, поступает из высших уровней иерархической структуры в низшие: от начальника к подчиненным. Это, как правило, приказы, распоряжения с сопровождающими объяснениями задач, целей и методов исполнения, а также оценка работы подчиненных и попытка стимулировать их мотивацию.

К проблемам данного вида коммуникации можно отнести следующие. Исполнители и руководители часто говорят на разных языках (в прямом и переносном смысле). Даже если это рабочий язык общения, например английский, уровень профессиональной подготовки различен, следовательно, есть опасность остаться непонятым, если один из собеседников злоупотребляет техническими или профессиональными терминами. Руководители должны пользоваться доступным для подчиненных языком, не перегружать его технизмами. Учитывая тот факт, что, как правило, именно на низших уровнях работают представители местных национальных культур, для которых язык менеджеров часто неродной, необходимо использовать простую, доступную лексику.

Руководителям порой трудно оценить, какую информацию необходимо направлять исполнителям: ее нехватка не позволит работнику правильно и эффективно выполнить задание, а избыток вызовет раздражение. Следовательно, информация должна быть правильно дозирована.

К вертикальной коммуникации, направленной снизу вверх, как правило, относятся сообщения подчиненных руководителю о ходе выполнения работы, возникших проблемах, новаторских идеях, рациональных предложениях и т. д. Это очень важная для менеджеров «обратная связь», содержащая информацию о состоянии дел, боевом духе работников и возможных причинах недовольства. Для непосредственных исполнителей подобный вид коммуникации дает ощущение принадлежности к организации и соучастия в общем деле.

Проблемы данного вида организационной коммуникации многочисленны:

- исполнители часто не посылают «наверх» негативные замечания из боязни быть наказанными или уволенными;
- часто направленные замечания остаются без ответа из-за занятости руководителя, а у рабочего создается ощущение бесполезности этого вида коммуникации;

– порой отправленная снизу критика не достигает своего адресата, поскольку перехватывается непосредственным начальником;

– за разъяснением каких-то проблем подчиненные часто предпочитают обращаться к равным по положению сотрудникам, а не к руководителям;

– часто возникает чисто географическая или территориальная причина отсутствия такого вида связи: помещения, в которых работают подчиненные и руководители, могут находиться на разных этажах здания, а порой в разных зданиях, городах и даже странах, что препятствует быстрой и эффективной коммуникации.

Есть несколько способов разрешения перечисленных проблем: в некоторых организациях существуют специальные ящики для анонимных предложений и замечаний; руководство может разработать систему поощрений наиболее инициативных сотрудников; можно продумать систему коммуникации без промежуточных барьеров – напрямую от самого низшего уровня к самому высшему; в некоторых компаниях существует порядок обязательной регистрации всех сообщений с контролем принятых ответных мер и т. д.

Горизонтальная коммуникация – это обмен деловой информацией между сотрудниками, занимающими равное положение в организации, как внутри одного отдела, так и между отделами. Данный вид коммуникации необходим для создания хороших взаимоотношений между работниками организации, их полноценного общения, а следовательно, и для положительных результатов их совместной деятельности.

Среди проблем данного вида коммуникации следует прежде всего назвать:

– производственный жаргон, присущий каждому отделу и часто непонятный представителям других отделов, выступающим в роли получателей информации, а по мере того как с развитием более сложных технологий профессиональные знания и задачи становятся все более узкоспециальными, взаимопонимание между различными отделами компании становится еще сложнее;

– тенденцию считать свой участок работы самым важным, что часто препятствует эффективному взаимодействию сотрудников.

В качестве методов преодоления этих проблем в первом случае рекомендуется упрощать и объяснять сообщаемую информацию, отдавая себе отчет в том, что узкоспециальный жаргон может представлять

трудность для собеседника, а значит, препятствовать пониманию; во втором случае рекомендуется развивать в себе способность представлять всю картину деятельности организации и понимать важность для общего дела всех ее отделов и подразделений.

Помимо формально узаконенной вертикальной и горизонтальной коммуникации, в организации существует так называемая виноградная лоза – неформальные каналы, без которых не обходится ни одна организация.

Неформальная коммуникация «виноградная лоза». Сообщения, передаваемые по «виноградной лозе», не следуют по формальным каналам коммуникации, они живут своей жизнью и затрагивают скорее личные и социальные темы, чем организационные или производственные проблемы. Но «виноградная лоза» носит более активный характер, если в компании задействованы формальные каналы коммуникации, и развивается по мере роста компании. Этот термин возник во время гражданской войны в США, когда телеграфные провода, натянутые от дерева к дереву, напоминали виноградные лозы. Пути передачи сообщений по неофициальным каналам также похожи на лозы винограда с их непредсказуемыми ветвями и отростками.

По мнению исследователя в области теории организации, профессора в отставке Школы бизнеса Университета штата Аризона, американского ученого К. Дейвиса, «виноградная лоза» наиболее активно используется в следующих случаях:

- в организации происходят серьезные перемены;
- поступает совершенно новая информация и никому уже не интересна старая и хорошо известная;
- в организации созданы все условия для личного общения;
- сотрудники группируются по интересам или по отношению к обсуждаемой проблеме подобно винограду на виноградной лозе.

Такой вид коммуникации иногда называется «мельницей слухов». Очень часто рабочие и служащие в организации узнают о предстоящих изменениях в ее политике, кадровых или процедурных перестановках задолго до их обнародования в официальных меморандумах или на собраниях. И руководство зачастую бессильно пресечь утечку информации по неофициальным каналам.

«Виноградная лоза» начинает функционировать непосредственно после происшедших событий, особенно если новости каса-

ются близких друзей и сотрудников. Этот вид неформальной коммуникации наиболее активен там, где корпоративная культура нестабильна и не совпадает с интересами работающих; неясность ситуации, перемены и секретность питают «виноградную лозу», как вода растение в жаркий день. Но, как показывают исследования американского менеджера И. Байрда, значимость «виноградной лозы», которой она наделяется в местных мифах и историях, явно преувеличена. По результатам исследования американского исследователя К. Дейвиса и других, от 75 до 95 % информации, переданной через «виноградную лозу», соответствует истине – слухи порождает достоверная информация.

Одной из проблем этого вида коммуникации является то, что источник информации, передаваемой по «виноградной лозе», отыскать практически невозможно, равно как и невозможно быть абсолютно уверенным в правдивости передаваемого сообщения. По мере продвижения по неформальным каналам общения слухи часто дополняются и видоизменяются. «Виноградная лоза» может стать причиной этических проблем в организации и сложностей с поддержанием на необходимом уровне трудовой отдачи (например, слухи о предстоящих сокращениях штатов или понижении заработной платы).

Нельзя закрывать глаза на существование неформальных каналов общения в организации. Необходимо учиться сотрудничать с ними и даже использовать в интересах дела. Как отметил К. Дейвис, «полнокровная “виноградная лоза” отражает глубокую психологическую потребность людей говорить о работе и своей компании, так как это является одним из основных интересов их жизни». Если не будет этих разговоров, организация фактически перестанет действовать, ведь именно межличностное общение скрепляет рабочий коллектив. Руководителям необходимо прислушиваться к тому, о чем «шумит виноградная лоза», и жить проблемами своих сотрудников.

Создание круга знакомств – networking. Говоря об организационной коммуникации, необходимо упомянуть и о *networking*, или *networks*. Этот термин, который можно перевести как «создание круга знакомств» или «установление коммуникативных сетей», применяется, когда говорят об установлении профессиональных отношений с целью получения и предоставления информации, советов, поддержки. *Networking* – это тактика налаживания связей, знакомства с людьми и

последующее использование этих знакомств. Подобный круг знакомств важен как внутри организации, так и на межорганизационном уровне: мы завязываем разговор, обмениваемся визитками, узнаем друг друга в нерабочей обстановке (в дороге, аэропорту, ресторане, перед началом деловых заседаний и т. д.).

При networking важно учитывать следующие рекомендации:

- узнать и активно использовать имена своих новых знакомых;
- умело говорить о себе и своей деятельности, попробовать заинтересовать собеседника собой и своей работой (не просто «Я занимаюсь компьютерами», а «Я занимаюсь компьютерной безопасностью, то есть защищаю секретную компьютерную информацию от внешнего проникновения и вмешательства»);

- узнать как можно больше о случайно встреченном собеседнике (никогда не знаешь, как скоро и в какой связи он может пригодиться!);

- попробовать назначить ему встречу в ближайшем будущем или хотя бы поговорите с ним по телефону (куй железо, пока горячо!). Всегда проще напомнить человеку о себе фразой «Мы разговаривали два дня назад», чем «Мы встретились в январе прошлого года»;

- последнее, но самое главное – создать круг знакомств тогда, когда потребность в нем наименее выражена: вступать в профессиональные ассоциации и некоммерческие организации, встречаться с людьми из других отделов, посещать общественные мероприятия, на которых присутствуют люди из другого круга. Если все эти связи установить заранее, легче попросить об одолжении в нужное время.

Производственное и личное общение. Вся организационную коммуникацию можно представить в виде трех основных категорий: внутреннее производственное общение, внешнее производственное общение, личное (межличностное) общение.

К внутреннему производственному общению относятся все его виды, обусловленные работой в компании, например приказы и инструкции, а также устный обмен сообщениями между работниками по производственным вопросам: документация, связанная с производством, инвентаризацией, продажами, финансами и уходом за оборудованием; отчеты работников о выполненном задании и т. д.

Внешнее производственное общение объединяет все виды общения компании с внешним миром: деловые связи с поставщиками,

сферами обслуживания, заказчиками, общественностью в целом; это все усилия компании, направленные на продажу своего товара (работа коммивояжеров, рекламные брошюры, реклама на радио и телевидении, в газетах и журналах), а также вся деятельность компании по связям с общественностью и т. д.

Личное общение предопределяет такой обмен информацией, эмоциями и чувствами, без которого не может существовать ни одно человеческое общество, а следовательно, и ни одна организация. Люди – социально организованны, и они общаются всегда и везде. И хотя личное или межличностное общение не является частью производственного процесса, его роль в жизни организации трудно переоценить. Отношение членов организации к работе, друг к другу и организации в целом, которое выражается в личном общении, непосредственно влияет на мотивацию, а следовательно, и на результаты труда.

Объем личного общения зависит от психологического климата компании. Полный запрет личного общения между сотрудниками может привести к эмоциональной неудовлетворенности; с другой стороны, чрезмерное общение на личные темы может препятствовать работе, поэтому руководству компании очень важно выработать правильное отношение к допустимой степени личного общения в организации.

5.2. Эффективные коммуникационные стратегии

Коммуникационная стратегия – это набор правил, принципов и подходов к взаимодействию в организации (проекта, предприятия, бренда) со своей аудиторией (с потребителями и клиентами).

Цель эффективной коммуникационной стратегии – достичь задачи с максимальной выгодой для авторитета и узнаваемости. Узнаваемость, в свою очередь, стимулирует повторные продажи и обращения клиентов.

Коммуникативная стратегия – это план или концепция, разработанная организацией, брендом или личностью, для эффективного взаимодействия с целевой аудиторией или общественностью. Эта стратегия определяет, каким образом будут создаваться, передаваться и интерпретироваться сообщения с целью достижения определенных целей или решения определенных задач.

Коммуникативная стратегия может включать в себя следующие ключевые элементы:

- Цели и задачи: четкое определение того, что должно быть достигнуто через коммуникацию. Например, улучшение образа бренда, увеличение узнаваемости продукта, вовлечение аудитории и т. д.
- Целевая аудитория: определение, кому адресованы коммуникационные усилия. Кто является приоритетными получателями сообщений и какие особенности их поведения и интересов необходимо учесть.
- Сообщение и контент: разработка конкретных сообщений, которые будут передаваться целевой аудитории. Это включает в себя как текстовые, так и визуальные элементы, в том числе лозунги, рекламу, изображения и мультимедийный контент.
- Каналы и платформы: определение средств и каналов, которые будут использоваться для распространения сообщений. Это может включать в себя социальные сети, традиционные СМИ, электронную почту, веб-сайты и другие средства коммуникации.
- Тон и стиль: определение общего стиля, тона и манеры взаимодействия с аудиторией. Это важно для того, чтобы обеспечить согласованность и единообразие в коммуникации.
- Временные рамки: установление временных критериев и графика для реализации коммуникативной стратегии. Это важно для обеспечения своевременной доставки сообщений.
- Метрики и оценка: разработка системы оценки эффективности коммуникативной стратегии. Это включает в себя метрики, позволяющие измерить достижение целей и определить, что работает и где есть необходимость в корректировках.

Коммуникативная стратегия помогает организациям и брендам эффективно управлять своими коммуникационными усилиями, делая их более согласованными и направленными на достижение желаемых результатов.

Как правило, современная стратегия коммуникаций включает в себя три основных направления: маркетинговое, креативное (творческое) и медийное.

Маркетинговый блок

Проработка маркетингового направления является первым этапом создания коммуникационной стратегии бренда. Он начинается с

изучения целевой аудитории (путем проведения опросов, интервью, анкетирований и т. д.) и заканчивается разработкой уникального торгового предложения (УТП). По результатам первого этапа представители бренда изучают свою целевую аудиторию, узнают ее предпочтения и формируют список преимуществ продукта.

Маркетинговый блок коммуникационной стратегии включает такой список задач:

- Представление аудитории конкретных преимуществ бренда и его продукта.
- Разработка уникального торгового предложения (УТП).
- Отстройка от конкурентов – выявление способов выделиться на их фоне и привлечь внимание целевой аудитории (ЦА).
- Меры стимулирования лояльности клиентов к бренду.

Таким образом, маркетинговое направление помогает сформировать образ бренда, повысить его узнаваемость среди целевой аудитории, показать ключевые преимущества и отличия от конкурентов, а также сделать действующих клиентов более лояльными.

Креативный блок

Творческое направление позволяет проработать образ бренда во всех деталях и заложить основу для эффективной коммуникации между компанией и ее потенциальным/действующим клиентом. Главной целью креативного блока выступает создание оригинальной идеи, которая была бы понятна целевой аудитории и вызывала бы у нее доверие.

Что касается основных задач данного этапа, то они такие:

- Создание элементов визуального образа бренда, в частности фирменного стиля, брендбука, дизайна сайта/мобильного приложения и т. д.
- Проработка рациональных и эмоциональных компонентов бренда.
- Подготовка коммуникационных сообщений для разных сегментов целевой аудитории, а также всех используемых каналов и этапов продвижения.

Креативный блок закрывает задачи по визуализации образа бренда, созданного в ходе предыдущего этапа. Также он отвечает за разработку контента сообщений для всех актуальных сегментов ЦА и разных каналов/этапов коммуникационной кампании – это весь комплекс мер по общению и взаимодействию между брендом и его клиентами.

Медийный блок

После подготовки концепций по маркетинговому и творческому направлению необходимо продумать коммуникационные стратегии для медийного блока. В ходе этого этапа маркетологи подбирают наиболее перспективные каналы продвижения: контекстную рекламу, кампании в социальных сетях, SEO и т. д. Также медийное направление отвечает за выбор самых эффективных способов коммуникации между компанией и ее клиентами: email/SMS-рассылки, мессенджеры, онлайн-чаты, пуш-уведомления.

Таким образом, выполнение задач медийного блока позволяет донести до аудитории месседжи о преимуществах продукта через выбранные каналы. Кроме того, с их помощью маркетологи могут сформировать имидж бренда, а еще получить и обработать обратную связь.

Виды коммуникационных моделей

Если кратко, то коммуникационная модель (КМ) является практическим инструментом для реализации коммуникационной стратегии (КС). Она отображает процессы передачи и/или обмена информацией между всеми участниками процесса коммуникации: в нашем случае между брендом и его аудиторией.

Среди наиболее распространенных в наши дни коммуникативных моделей выделяют такие:

AIDA. Наверное, самая известная и широко используемая в маркетинге и рекламе КМ. Она предоставляет пошаговый сценарий для привлечения клиента и стимулирования его к покупке продукта, который состоит из четырех этапов: А (attention, внимание), I (interest, интерес), D (desire, желание), А (action, действие). Модель AIDA легла в основу классической воронки продаж. Существует и расширенная версия этой КМ, называемая AIDCA с дополнительным этапом С (confidence, доверие).

ACCA. Еще одна востребованная коммуникационная модель, разработанная на основе AIDA. Она имеет почти аналогичную последовательность действий, но с немного измененными этапами: А (attention, внимание), С (comprehension, понимание), С (conviction, убеждение), А (action, действие).

AIMDA. Другая усовершенствованная AIDA-модель имеет такую структуру: А (attention, внимание), I (interest, интерес), М (motive, мотив), D (desire, желание), А (activity, активность).

4А. Данный формат модели коммуникаций состоит из четырех этапов, каждый из которых обозначает предполагаемую реакцию клиента на отправленные ему сообщения: А (awareness, осведомленность), А (attitude, отношение), А (action, действие), А (again action, повторное действие).

4Р. Согласно следующей КМ эффективная коммуникация между брендом и его целевой аудиторией должна включать четыре элемента: Р (picture, визуальный образ), Р (promise, обещание), Р (prove, подтверждение), Р (push, толчок/стимул).

DIBABA. Также стоит отметить и более подробную коммуникационную модель, содержащую целых шесть компонентов. Впрочем, она тоже построена на базе всё той же коммуникационной модели AIDA, но имеет расширенную структуру этапов: D (desire, желание), I (identification, идентификация потребностей), B (bump, стимулирование к принятию решения о покупке), A (reAction, отслеживание реакции), B (buy, призыв к покупке), A (atmosphere, создание благоприятной для покупки атмосферы).

Этапы разработки коммуникационной стратегии

Выделяют несколько основных этапов разработки коммуникационной стратегии: анализ, позиционирование, выбор каналов взаимодействия и медиапланирование.

Анализ

Предварительный сбор и обработка данных аналитики является одним из ключевых этапов, без которого не обходится ни один пример коммуникационной стратегии. Грамотная оценка положения компании и ее продукта на рынке наряду с другими критериями (сильные и слабые стороны, конкурентная среда) позволяет подобрать наиболее эффективные инструменты коммуникации и каналы взаимодействия с аудиторией.

Для подготовки комплексной аналитики будут полезны следующие меры:

- Анализ позиций компании на рынке, выполненный на основе данных из нескольких источников. Сюда относятся как внутренние документы (отчеты о продажах и т. д.), так и аналитика из сторонних независимых источников (например, результаты внешнего аудита).

- Интервью с руководством и лицами, принимающими решения (ЛПР) с целью получения информации о достижениях и перспективах компании, ее текущем положении и т. д. Сопоставление полученных сведений с данными внутренней и внешней аналитики.

- SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон компании и ее продукта в сравнении с конкурентами, а также для определения внешних возможностей и угроз.

- PESTEL-анализ – более подробная и развернутая оценка факторов внешней среды, описанных в SWOT-анализе. Все представленные здесь факторы распределяются на 6 категорий: политические, экономические, социально-культурные, технологические, экологические, законодательные.

- Анализ медиа-присутствия, в котором фиксируются все упоминания бренда и его продуктов в социальных медиа, СМИ и других медиа-источниках за определенный период времени (например, за год). При этом нужно учесть такие критерии, как количество публикаций, уровень площадок, охваты, тональность и т. д.

Результатом обработки всех полученных данных выступает так называемая «аналитическая записка». В ней описывается общая картина о положении дел компании на основании выполненных исследований, а также прописываются цели коммуникационной стратегии бренда.

Позиционирование

Следующим ключевым этапом является разработка позиционирования бренда – образа компании в глазах ее целевой аудитории. Правильно проведенное позиционирование станет основой коммуникативной стратегии, поможет эффективно привлечь новых клиентов и отстроиться от конкурентов. Для достижения желаемого результата на этом этапе нужно выполнить следующие задачи:

- создать портрет идеального покупателя, определив его демографические и социальные характеристики, географическое местоположение, род деятельности, увлечения, ценности, проблемы, боли, мотивацию (эмоциональную или рациональную) и другие важные факторы;

- сегментировать клиентскую базу, распределив всех клиентов на определенные категории: например, по полу, возрасту, месту проживания, уровню дохода и т. д. Для более быстрой и удобной сегментации можно использовать критерии из портрета идеального покупателя;

– выбрать подходящие каналы взаимодействия с аудиторией и подготовить месседжи для целевой аудитории, ориентируясь на выбранную коммуникационную модель или модели (AIDA, ACCA, 4A и т. д.). Если у бренда есть несколько целевых аудиторий, то для каждой из них нужно продумать отдельные КМ и месседжи. Например, для мужской аудитории строить их на базе рационального подхода, а для женской – на базе эмоционального. Во всех случаях важно, чтобы эти сообщения были понятны, хорошо запоминались и вызывали отклик;

– построить карту пути покупателя (Customer Journey Map) для каждого сегмента целевой аудитории. В этом документе необходимо визуализировать все этапы взаимодействия клиента с брендом и его продуктом: от знакомства до повторных покупок;

– построить матрицу PESO, подробно расписав и сгруппировав все используемые каналы продвижения по таким категориям: Paid (платные), Earned (заработанные), Shared (социальные), Owned (собственные). Как и в случае с CJM, PESO нужно строить для каждого сегмента ЦА;

– разработать контент-политику. Еще один важный элемент позиционирования предусматривает подбор параметров коммуникационных сообщений. К ним относятся допустимые форматы, частота отправки месседжей, Tone of Voice (голос бренда) и т. д.

После выполнения всех коммуникационных задач на этом этапе специалисты переходят к составлению итогового документа под названием «концепция позиционирования». Все дальнейшие мероприятия по подготовке и внедрению коммуникационной стратегии бренда должны проводиться в соответствии с принятой концепцией.

Выбор каналов взаимодействия и медиапланирование

Заключительный этап подготовки КС касается непосредственно практических инструментов и технических деталей, к которым относятся:

– подбор оптимальных каналов взаимодействия с клиентами, которые обеспечили бы максимальный охват аудитории в сочетании с высокой скоростью доставки месседжей и приемлемым объемом затрат на проведение кампаний;

– разработка календарного медиаплана, где нужно прописать информацию обо всех запланированных и выполненных медиа-активностях, указав основные данные по каждой из них: формат, целевую аудиторию, площадку, цели, результаты и т. д.;

– разработка контент-плана, где публикуется подробный перечень текстов, изображений, видео- и других материалов, которые будут использоваться в коммуникативных сообщениях;

– разработка системы оценки эффективности, позволяющей оперативно собирать обратную связь, отслеживать и контролировать результаты реализации коммуникационной стратегии, а также грамотно ее корректировать при необходимости;

– расчет бюджета, который может проводиться по одной или нескольким популярным методикам: фиксированный бюджет, расчет бюджета по целям, по остатку или по проценту от сбыта.

Распространенные ошибки при подготовке коммуникационной стратегии следующие.

- Некачественный или ограниченный анализ данных. Например, из-за неправильно подобранных инструментов аналитики или неполного сбора информации. Результатом этой ошибки может стать неверный выбор каналов и методов внедрения коммуникационной стратегии.

- Отсутствие точного описания поставленных целей и запланированных сроков их выполнения. Из-за этой ошибки у бренда могут возникнуть трудности с оценкой эффективности коммуникационной стратегии.

- Отсутствие четкого медиаплана, из-за чего будет сложно выстраивать стабильные коммуникации с аудиторией в долгосрочной перспективе, а также своевременно корректировать позиционирование при изменениях на рынке.

- Неправильно определена целевая аудитория – это довольно распространенная и серьезная ошибка, из-за которой отправляемые брендом коммуникационные сообщения не находят отклик у клиентов и соответственно не приносят результатов.

- Неверно подобраны каналы продвижения – данная ошибка является логическим продолжением предыдущей, из-за нее компании часто «сливают» свои рекламные бюджеты впустую.

Коммуникационная стратегия – это комплекс мер, призванный упорядочить все форматы и этапы взаимодействия брендов с их клиентами. С ее помощью компании могут повысить узнаваемость, укрепить лояльность и эффективнее продвигать свои продукты среди целевой

аудитории. КС состоит из трех основных блоков: маркетингового, креативного и медийного, каждый из них включает определенный набор задач.

Таким образом, разработка коммуникативной стратегии выполняется в несколько этапов, сначала идет анализ, затем позиционирование, а финальным этапом является выбор каналов взаимодействия и медиапланирование. Неверный анализ данных, отсутствие конкретных целей, сроков и медиаплана, а также неправильно определенные каналы продвижения и целевая аудитория являются теми основными ошибками, которые могут значительно снизить эффективность коммуникационной стратегии.

5.3. Конфликты в организациях

Конфликты в организации представляют собой ситуации, в которых возникают разногласия, столкновения интересов или несогласия между различными членами организации. Эти разногласия могут возникать по следующим разным причинам.

- **Различия в целях и интересах:** сотрудники могут иметь разные цели, приоритеты и интересы, которые могут привести к конфликту. Например, один сотрудник может стремиться к повышению производительности, в то время как другой может больше волноваться о сохранении рабочей среды и безопасности.

- **Разные стили работы и коммуникации:** различия в подходах к работе, стиле коммуникации и предпочтениях могут привести к недопониманию и конфликтам между коллегами.

- **Распределение ресурсов:** конфликты могут возникнуть при распределении ограниченных ресурсов, таких как бюджет, время, персонал или оборудование.

- **Разногласия в отношении решений:** разные точки зрения на принятие решений, стратегическое планирование или выполнение задач могут привести к конфликтам внутри организации.

- **Личные разногласия:** иногда конфликты возникают из-за личных разногласий между сотрудниками, таких как неприязнь, зависть или неуважение.

- **Недостаточная обратная связь:** отсутствие или недостаточность обратной связи между сотрудниками и руководством могут способствовать возникновению конфликтов.

- **Изменения в организации:** когда происходят структурные изменения, слияния или приобретения, это может вызвать трения и конфликты среди сотрудников, чувствующих неопределенность или опасения по поводу своего будущего в организации.

Конфликты могут быть как положительными, так и отрицательными для организации. Они могут способствовать выявлению проблем, стимулировать инновации и изменения, а также повысить эффективность, если они управляются и разрешаются конструктивно. Однако если они не контролируются, конфликты могут повредить рабочую атмосферу, снизить производительность и ухудшить отношения в коллективе. Успешное управление конфликтами в организации включает в себя их профилактику, разрешение и при необходимости превращение в сильное средство для достижения целей.

Межличностные отношения часто протекают в условиях конфликтов. Проблема в том, конфликты являются необходимой частью человеческих отношений и поэтому существуют так долго, как существует человек. Конфликт – это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью или действия.

Выделяют четыре типа конфликтов.

Внутриличностный тип конфликта может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Он может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами

характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «расчислаться» с ним снижением производительности. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

Стили поведения в конфликте

По мнению К. Томаса и Р. Килмана, в основании типологии конфликтного поведения лежат два поведенческих стиля: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

а) конфронтация (соревнование, соперничество), которое выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого человека;

б) приспособление (уступчивость), означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого;

в) компромисс как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок;

г) уклонение (уход, игнорирование), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

д) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Возможности каждой из пяти стратегий:

1. Уклонение эффективно в ситуациях, когда партнер обладает объективно большей силой и использует ее в конфликтной борьбе. В общении со сложной конфликтной личностью используют любую возможность, чтобы избежать конфликта: в этом нет ничего постыдного или унижительного. Избегание приносит положительные плоды, являясь временной отсрочкой в решении конфликта: пока на руках мало данных или нет психологической уверенности в своей позиции. Временно уйти от проблемы, чтобы в дальнейшем решить ее окончательно – это часто единственно верная стратегия.

2. Приспособление естественно в ситуациях, когда затронутая проблема не так важна для человека, как для его оппонента, или отношения с оппонентом представляют собой самостоятельную ценность, значимее достижения цели. Это непредсказуемая по своим последствиям стратегия. Если отказ от цели не стоил человеку большого труда, уступчивость может положительно сказаться на его самооценке и отношениях с партнером. Очень важно чувствовать, что другой заметил и оценил жертву. В противном случае остается чувство досады, обиды и, следовательно, почва для эмоционального конфликта.

3. Конфронтация – стратегия для серьезных ситуаций и жизненно важных проблем, зачастую она эффективна в экстремальных ситуациях. Противоборство оправданно, если цель чрезвычайно важна или если человек обладает реальной силой и властью, уверен в своей компетентности. Если власти и силы недостаточно, можно увязнуть в

конфликте, а то и вовсе проиграть. Кроме того, применение конфронтации для решения проблем в личных отношениях чревато отчуждением.

4. Сотрудничество – это не столько стратегия поведения, сколько стратегия взаимодействия. Она незаменима в близких, продолжительных и ценных для обоих партнеров отношениях при равенстве статусов и психологической власти. Она позволяет партнерам разрешить конфликт, не отказываясь от своих реальных целей. К недостаткам сотрудничества относится необходимость траты времени. Чтобы проанализировать потребности, интересы и опасения обеих сторон, а затем тщательно обсудить их, найти наилучший вариант их совмещения, выработать план решения и пути его выполнения, необходимо время. Сотрудничество не терпит суеты и спешки, но позволяет решить конфликты полностью. Если времени нет, можно прибегнуть к компромиссу как к «заменителю» сотрудничества.

5. Компромисс, или квазисотрудничество, или торг о взаимных уступках. Эффективен в ситуациях, требующих быстрого исхода. «Дележ» потребностей бывает необходим для сохранения отношений, особенно в тех случаях, когда возместить интересы сторон невозможно. Компромисс редко приносит истинное удовлетворение результатом конфликтного процесса. Любые варианты дележа – пополам, поровну, по-братски – психологически несправедливы. И это понятно: цель полностью не достигнута, некоторая часть брошена на алтарь позитивного исхода конфликта, но оценить жертву некому, так как оппонент так же пострадал, как оппонент.

Управление конфликтной ситуацией

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. При этом руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

Общеорганизационные комплексные цели. Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая

влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Таким образом, систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные стили разрешения конфликта

Ниже представлены четыре типичных подхода к разрешению конфликтных ситуаций. Руководитель проектной команды и члены команды должны уяснить сущность этих моделей поведения и понять, почему они оказываются неэффективными на практике. Уяснив это, следует научиться распознавать эти подходы и нейтрализовать их.

- Уход от конфликта. Избегать конфликтных ситуаций и людей, ассоциирующихся с конфликтами. Эта стратегия зиждется на уверенности в том, что конфликт легче предотвратить, чем разрешить. Если проблема, которую предстоит решить, достаточно серьезна, подобный подход позволяет лишь отсрочить неизбежное и способствует нарастанию напряженности к тому моменту, когда ситуация усугубится нехваткой времени.

- Сглаживание «острых углов». Чрезмерная озабоченность поддержанием позитивных отношений в коллективе и стремление любой ценой отвлечь внимание людей от возможных источников конфликта. Сглаживая «острые углы», мы подчеркиваем, что главное для нас – позитивные отношения в коллективе, во имя которых мы готовы пожертвовать разногласиями, способствующими принятию эффективных решений. В этом случае проблемы не решаются, а загоняются внутрь и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.

- Навязывание разрешения конфликта. Попытка насильно склонить других к какому-либо мнению или решению без учета отношений

в коллективе. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Может нанести вред позитивным отношениям в коллективе, без которых высокоэффективная проектная команда невозможна в принципе.

- Стремление добиться взаимного компромисса или сотрудничества, принять решение, в котором не было бы ни победителей, ни побежденных. Стремление найти решение, при котором ни одна из сторон не получит то, чего она хотела. Несмотря на то что эта стратегия направлена на удовлетворение всех заинтересованных сторон, взаимный компромисс обычно воспринимается как ситуация, когда в проигрыше оказываются все, поскольку принятое решение не удовлетворяет в полной мере ни одну из заинтересованных сторон.

Функции конфликтов

Функции конфликтов принято условно делить на **общие** и **личностные**. Общие функции имеют место на разных уровнях социальной системы, а личностные влияют непосредственно на саму личность. Общие функции также принято отождествлять с положительными и негативными последствиями конфликтов.

К **положительным** функциям относятся:

- интеграционная – первоначальное установление единства или же восстановление его. Специфику этой функции будет определять тип конфликта и особенности группы;
- трансформационная – эта функция предполагает трансформацию норм в зависимости от новых условий и будет свойственна гибким структурам;
- обнаружение и фиксация существующих противоречий как условие для того, чтобы достигнуть равновесия;
- разрешение противоречий и снятие напряжения внутри организации – снятие стресса за счет конфликта;
- превентивная и стабилизационная – испытав определенное потрясение, члены организации будут стараться подходить к разреше-

нию возникающих противоречий куда более разумно. Более того, конфликт способен ярко продемонстрировать соотношение действующих сил в организации, что будет способствовать снижению риска необдуманных противоречий в будущем;

- творческая – конфликт служит как источник дополнительной творческой групповой активности;

- выявляющая управленческие организационные проблемы.

Негативные функции (последствия) конфликтов:

- возможная дезорганизация и дестабилизация коллектива;
- серьезные эмоциональные и материальные затраты на участие в конфликте, которые ведут к снижению темпа роста и развития предприятия;

- ухудшение дисциплины и социально-психологического климата в рабочем коллективе;

- увлеченность конфликтом может вылиться в ущерб работе;

- дезинтеграция компании;

- разрушение системы организационных и межличностных отношений, сложившихся прежде, неприязненное отношение к противостоящей стороне;

- проблемы в восстановлении деловых взаимоотношений;

- закрепление насильственного решения проблем в социальном опыте личности и группы. Одержав однажды победу с помощью насилия, человек будет воспроизводить данный опыт в других ситуациях взаимодействия в социуме, аналогичных этой.

Важно обозначить, что последствия конфликта зависят от его разрешения и исхода – они могут быть как положительными, так и отрицательными. К примеру, поведение руководства может как сплотить коллектив, так и дезинтегрировать его.

Принято выделять **специфические функции**, которые являются следствием правильной работы с конфликтом:

- информационная. Она обладает двумя сторонами – сигнализирующей и коммуникативной. Первая указывает на существующие в рамках организации противоречия. Вторая призвана определить, нужно ли усилить коммуникативный обмен для того, чтобы получить информацию об иной стороне конфликта;

- диагностическая. Она дополняет понимание участников конфликта друг о друге как о личностях и профессионалах;

– инновационная. Позволяет преодолеть разнообразные препятствия на пути развития коллектива – как экономического, так и социального и духовного. Грамотно урегулированный конфликт способен улучшить психологическое состояние коллектива и усилить социальную активность благодаря трансформации межличностных отношений.

Следовательно, осознание причин, видов и предполагаемых участников конфликта будет способствовать лучшему управлению им в организации, а также максимально быстрому разрушению конфликтов, носящих деструктивный характер.

Таким образом, лучшая стратегия выхода из конфликта – вовлечь в разрешение сложной ситуации как можно большее количество сторон, что позволяет выявить все мотивы и выбрать наиболее оптимальный вариант. Это должна быть стратегия сотрудничества, так как именно она чаще всего делает конфликты функциональными.

Глава 6. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

6.1. Планирование и развитие карьеры

Планирование карьеры играет важную роль в современных организациях. Эффективное планирование карьеры помогает сотрудникам определить свои профессиональные цели и обеспечивает успешное развитие организации.

1. Определение целей карьеры

Первым шагом в планировании карьеры является определение индивидуальных и профессиональных целей сотрудника. Это может включать в себя желание продвижения по службе, приобретение новых навыков, смену специальности или предпринимательскую деятельность.

Определение целей карьеры – это первый и один из наиболее важных шагов в процессе планирования карьеры. Это предполагает понимание, чего конкретно сотрудник хочет достичь в своей карьере. Важно выяснить, что сотрудник хочет сделать в будущем, какие позиции он хочет занять, какие навыки и опыт ему необходимы для этого.

Важные аспекты определения целей карьеры включают:

- Короткосрочные и долгосрочные цели: сотрудник должен определить, какие карьерные достижения он хочет получить в ближайшие годы и в долгосрочной перспективе. Например, это может быть продвижение с начальной должности до менеджера отдела.
- Личные и профессиональные цели: цели могут включать в себя как профессиональные достижения (например, стать экспертом в своей области), так и личные (например, достичь баланса между работой и личной жизнью).
- Амбиции и страсти: определение того, в какой области сотрудник чувствует страсть, может помочь определить его карьерные цели. Например, если сотрудник горит искусством, его цель может быть связана с развитием в этой сфере.
- Обоснованность и реализуемость: цели должны быть реалистичными и достижимыми. Сотрудник должен учитывать свои навыки, опыт и ресурсы, которыми он располагает, чтобы достичь поставленных целей.

Определение целей карьеры помогает сотруднику создать четкое видение своего будущего развития и действовать в соответствии с этим видением. Это также позволяет организации лучше понять потребности и амбиции своих сотрудников, что может быть полезно для разработки персональных планов развития и удержания талантливых работников.

2. Оценка текущей ситуации и ресурсов

Оценка текущей ситуации и ресурсов – это важный этап в процессе планирования карьеры. Включает в себя анализ текущей должности, уровня компетенций, опыта и ресурсов, которыми сотрудник обладает. Этот анализ позволяет определить, насколько близки его текущие навыки и опыт к поставленным карьерным целям.

Ключевые шаги оценки текущей ситуации и ресурсов включают:

- **Анализ текущей работы:** сотрудник должен четко определить свои текущие обязанности и роль в организации. Это включает в себя оценку своих задач, достижений и прогресса в текущей должности.
- **Оценка компетенций:** сотрудник должен честно оценить свои профессиональные навыки и знания. Это помогает выявить области, в которых нужно развиваться для достижения карьерных целей.
- **Определение ресурсов:** важно определить, какие ресурсы, такие как время, финансы, поддержка коллег и руководства, доступны для достижения целей. Также ресурсы могут включать в себя обучение, курсы, менторство и другие инструменты для развития.
- **Анализ возможностей и ограничений:** сотрудник должен оценить, какие возможности открываются для него в организации и внешней среде и какие могут быть ограничения на пути к достижению целей. Это включает в себя анализ внутренних возможностей в организации, таких как открытые вакансии и программы развития, а также внешних факторов, таких как рыночная конкуренция и тенденции в отрасли.

Оценка текущей ситуации и ресурсов позволяет сотруднику понять, насколько близки его текущие способности и ресурсы к целям карьеры. Это также помогает выявить области, в которых необходимо развиваться, и создать план для заполнения пробелов в навыках или ресурсах.

3. Установление карьерных целей и приоритетов

После тщательной оценки текущей ситуации и ресурсов, сотрудник переходит к этапу установления конкретных карьерных целей и их приоритетов. Это важный этап, поскольку четко определенные цели позволяют сотруднику ориентироваться в своем карьерном развитии и действиях.

Ключевые шаги установления карьерных целей и приоритетов включают:

- **Определение долгосрочных и краткосрочных целей:** сотрудник должен определить, какие результаты он хочет достичь в своей карьере в будущем (долгосрочные цели) и в ближайшей перспективе (краткосрочные цели). Эти цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (критерии SMART).

- **Приоритеты и значимость:** сотрудник должен определить, какие из установленных целей наиболее важны и приоритетны. Это помогает сосредоточить усилия на достижении наиболее значимых целей.

- **Согласование с личными ценностями:** карьерные цели должны быть согласованы с личными ценностями и убеждениями сотрудника. Это позволяет создать мотивацию и удовлетворение от достижения целей.

- **Амбиции и рост:** сотрудник должен определить, насколько он готов к амбициозным целям и какой рост и изменения он готов принять для их достижения.

- **Установление карьерных целей и приоритетов** помогает сотруднику создать четкое видение своего будущего карьерного пути и ориентироваться в выборе действий и ресурсов. Это также служит основой для разработки карьерного плана и стратегии развития.

4. Разработка карьерного плана и стратегии развития

На этом этапе сотрудник создает конкретный карьерный план, который включает в себя шаги и мероприятия, необходимые для достижения установленных карьерных целей. Важно, чтобы карьерный план был гибким, поскольку обстоятельства могут меняться и план должен адаптироваться к новым реалиям.

Разработка карьерного плана включает в себя следующие элементы:

- **Определение конкретных шагов:** сотрудник должен определить последовательность действий, которые приведут к достижению целей. Это может включать обучение, приобретение опыта, применение на практике новых знаний и навыков.
- **Ресурсы и поддержка:** определение необходимых ресурсов, включая финансовую поддержку, время, наставничество и обучение. Также важно учитывать, какие люди или организации могут поддержать в достижении целей.
- **Постановка сроков:** установка конкретных сроков для каждого этапа развития помогает соблюдать дисциплину и мотивирует к действиям.
- **Оценка рисков и альтернатив:** при разработке плана важно учитывать возможные риски и альтернативные пути, которые можно применить, если ситуация изменится.
- **Измерение прогресса:** сотрудник должен разработать систему измерения прогресса в достижении целей. Это может включать в себя ключевые показатели производительности, оценки навыков и знаний, обратную связь и самооценку.
- **Корректировка и обновление:** план должен быть гибким и сотрудник должен быть готов корректировать его в соответствии с изменяющимися обстоятельствами и новыми возможностями.

Карьерный план служит основой для стратегии развития, которая определяет, каким образом сотрудник будет развивать свои навыки, знания и опыт. Стратегия развития включает в себя выбор образовательных программ, проектов, обучения наставников и другие методы, способствующие карьерному росту.

Таким образом, разработка карьерного плана и стратегии развития позволяет сотруднику организовать свой карьерный путь и действия в соответствии с его целями и амбициями.

5. Реализация и мониторинг карьерного плана

После разработки карьерного плана и стратегии развития сотрудник приступает к его реализации. На этом этапе важно следовать определенным шагам и действиям, которые были определены в плане, а также использовать ресурсы и поддержку, предусмотренные в плане развития.

Исполнение карьерного плана включает в себя:

- работу с ресурсами: использование времени, финансовых ресурсов и доступных возможностей для обучения и развития;
- обучение и развитие: сотрудник должен активно участвовать в процессах обучения, развивать свои навыки и знания, участвовать в проектах, которые помогают достичь карьерных целей;
- постановку сроков: сотрудник должен следить за соблюдением сроков, установленных в карьерном плане, и при необходимости корректировать их;
- систематическую оценку: периодически в соответствии с ранее установленными сроками сотрудник должен оценивать свой прогресс в достижении целей. Это включает в себя как самооценку, так и оценку со стороны коллег, наставников и руководства.

Важным аспектом на этом этапе является мониторинг карьерного плана и его регулярное обновление. Если обстоятельства или цели меняются, сотрудник должен быть готов внести коррективы в свой план развития.

Мониторинг карьерного плана может включать в себя:

- анализ достижений и промежуточных целей: сотрудник оценивает, насколько успешно он движется к главным карьерным целям, и анализирует достижения на каждом этапе;
- самооценку: оценка собственного развития, знаний и навыков, а также выявление областей, требующих улучшения;
- обратную связь: получение обратной связи от коллег, наставников и руководства об их восприятии процесса развития;
- корректировку плана: при необходимости план может быть скорректирован, чтобы учесть изменения в целях, обстоятельствах или возможностях.

Исполнение и мониторинг карьерного плана являются непрерывными процессами, позволяющими сотруднику эффективно двигаться в направлении своих карьерных целей и амбиций.

Планирование карьеры имеет ряд преимуществ и для организации. Увеличение мотивации и продуктивности сотрудников: когда сотрудник видит, что у него есть перспектива роста и развития внутри организации, его мотивация работать более усердно и продуктивно

возрастает. Это может привести к улучшению результатов и достижению организационных целей. Сохранение талантливых сотрудников: планирование карьеры позволяет организации удерживать внутри своих стен талантливых и перспективных сотрудников. Если у сотрудника есть ясный путь развития, он склонен оставаться в компании на долгосрочной основе. Улучшение процессов обучения и развития: при наличии планов карьеры организация может более целенаправленно разрабатывать программы обучения и развития, чтобы соответствовать потребностям будущих лидеров. Сокращение текучести кадров: планирование карьеры может снизить текучесть сотрудников. Сотрудники, видящие перспективу роста внутри компании, менее склонны уходить в другие организации. Улучшение организационной культуры: поддержка планирования карьеры может способствовать более открытой и поддерживающей культуре, где сотрудники чувствуют, что о них заботятся и развивают. Эффективное управление знаниями: планирование карьеры также способствует управлению знаниями в организации. Когда сотрудники развиваются и продвигаются внутри компании, они передают свои знания и опыт новым поколениям сотрудников.

Эти преимущества планирования карьеры в организации способствуют как укреплению ее позиции на рынке труда, так и повышению эффективности внутренних процессов.

Чтобы успешно внедрить планирование карьеры в организации, необходимо учесть следующие рекомендации.

- Создание культуры развития: руководство организации должно поддерживать и поощрять культуру, в которой сотрудники могут развиваться. Это включает в себя открытое обсуждение карьерных планов и целей.

- Доступная коммуникация: организация должна обеспечить прозрачную коммуникацию в отношении планирования карьеры. Сотрудники должны знать, какие возможности доступны, какие навыки и опыт им нужны для продвижения и какие ресурсы им доступны.

- Индивидуальный подход: подход к планированию карьеры должен быть индивидуализированным. У каждого сотрудника могут быть разные цели и пути развития.

- Обучение и развитие: организация должна инвестировать в программы обучения и развития, которые помогут сотрудникам приобрести необходимые навыки для достижения своих целей.

- Использование технологии: современные HR-технологии могут значительно облегчить планирование карьеры, позволяя сотрудникам и руководителям отслеживать и администрировать свои цели и достижения.

- Оценка и коррекция: планы карьеры должны периодически оцениваться и корректироваться в зависимости от изменяющихся потребностей и целей сотрудников и организации.

- Вовлечение руководителей: руководители должны активно участвовать в процессе планирования карьеры своих подчиненных, обеспечивая поддержку и руководство.

- Оценка результатов: организация должна контролировать результаты программы планирования карьеры и измерять ее влияние на продуктивность и уровень удовлетворенности сотрудников.

Соблюдение этих рекомендаций поможет организации успешно внедрить и поддерживать программу планирования карьеры, что в итоге приведет к достижению лучших результатов и сохранению талантливых сотрудников.

6.2. Обучение и развитие сотрудников

Человек никогда не стоит на месте. Он либо развивается, либо деградирует. В контексте организаций важно развивать навыки сотрудников, чтобы сохранить и улучшить результаты их профессиональной деятельности. Развитие персонала – обязательное условие роста компании.

Успех любого бизнеса зависит от квалификации команды. Есть два способа сформировать сильную команду – нанимать все более профессиональных специалистов или развивать действующих сотрудников, чтобы они постепенно росли.

Если руководитель выбирает первый вариант, он будет непрерывно находиться в поиске. Существование идеального сотрудника – это иллюзия. Всегда можно найти кого-то лучше тех, кто есть сейчас, поэтому фокус внимания руководителя будет находиться за пределами компании. Выгоднее направить его внутрь бизнеса и повышать профессионализм тех, кто уже работает в компании. Человек, имеющий реальный опыт в бизнесе, всегда эффективней, чем новый профессионал.

Развитие персонала в организации – это регулярное повышение профессиональных и личностных компетенций работников. Например, это оттачивание навыков, обучение новым технологиям работы, развитие личностных качеств.

На что влияет развитие персонала организации?

Эффективность работы

Человек получает новые знания и навыки, применяет их на практике и улучшает эффективность труда. Снижается количество ошибок в работе. В результате поддерживается высокое качество продукта или услуги компании.

Мотивация к росту

Профессиональный и карьерный рост – одна из причин, почему сотрудники остаются в компании. Чтобы привлечь в компанию хороших профессионалов или сохранить своих ценных работников, нужно предоставить им возможности для развития. Заинтересовать новыми вызовами и более сложными задачами.

Лояльность сотрудников

Занимаясь обучением и развитием персонала, необходимо проявлять заботу о работниках. Они чувствуют благодарность за инвестирование в них, и в ответ на это стараются производить ценный результат на рабочем месте.

Формирование команды и общих стандартов

Когда сотрудники изучают одну и ту же информацию и работают по одинаковой технологии, у них образуется общее информационное поле. Им становится проще взаимодействовать друг с другом.

Укрепление репутации

Клиенты, которые знают, что компания развивает экспертность своих сотрудников, больше доверяют ей и спокойны за качество ее продукта или услуги.

При запуске программ развития персонала могут возникнуть вопросы: каких сотрудников обучать и каким знаниям, как организовать процесс развития и кто будет им заниматься? Можно самостоятельно искать ответы на эти вопросы, а можно обратиться к консультантам, которые специализируются на корпоративном обучении.

Виды развития персонала

Выделяют три основных вида развития сотрудников, которые можно использовать для корпоративного обучения.

Первичная подготовка

Это обучение новых сотрудников тем знаниям, которые необходимы для старта работы на выбранной должности. Например, во вводном курсе обучают правилам работы в компании, должностным инструкциям и технологиям выполнения работы.

Повышение квалификации

Это углубление существующих знаний. Например, у HR-менеджера не всегда получается найти подходящих кандидатов на должность в компанию. Чтобы улучшить результаты его работы, нужно повысить его квалификацию, обучив новой технологии найма. Менеджер обучается и параллельно применяет технологию в работе.

Переподготовка

Это получение знаний в смежном или вообще другом направлении. Например, планируется повысить менеджера по продажам до руководителя отдела продаж. Для этого ему нужно овладеть дополнительными навыками. Можно назначить ему обучение по управлению командой и передать некоторые задачи руководителя отдела продаж, чтобы он мог сразу использовать новые знания.

Каким знаниям обучать персонал

При планировании обучающей программы сотрудников нужно отталкиваться от целей бизнеса. Чтобы составить программу руководителю необходимо ответить на три вопроса:

Какие цели стоят перед компанией на ближайшие один-два года?

Как должны измениться поведение и компетенции сотрудников, чтобы компания достигла этих целей?

Какие новые знания и навыки должны получить сотрудники, чтобы изменилось их поведение?

Отвечая на второй вопрос, можно составить матрицу компетенций – это таблица, в которой указываются целевые профессиональные и личностные компетенции сотрудников на каждой должности. Составив целевую модель работников, нужно оценить реальный уровень компетенций каждого сотрудника на текущий момент. Разница между реальным и желаемым уровнями должна лечь в основу индивидуальных планов развития. Например, одному руководителю нужно изучить инструменты для управления командой, а другому проработать свои лидерские качества.

Каких сотрудников обучать в первую очередь

Стоит ли обучать сразу весь персонал компании? С каких должностей начать развитие?

Следует выделить приоритетные направления и должности для развития, чтобы в короткие сроки запустить учебный процесс:

Нужно фокусироваться на самых проблемных или важных бизнес-процессах компании. Часто в первую очередь обучают менеджеров по продажам, потому что они непосредственно влияют на прибыль бизнеса. Или запускают обучение руководителей и топ-менеджеров, поскольку они управляют линейным персоналом и оказывают значительное влияние на их результаты работы. В некоторых компаниях это могут быть другие должности.

Планируя программу развития, стоит учитывать, что не все работники хотят развиваться. Чтобы на первом этапе не столкнуться с сопротивлением сотрудников к обучению, определить тех, кто хочет и готов обучаться. Для этого можно провести опрос среди работников: в каких направлениях человеку интересно развиваться, почему ему это интересно, какую должность он хочет занимать через два года. Следует учесть их пожелания и начать развитие сотрудников с самых заинтересованных.

Таким образом, в первую очередь нужно обучать сотрудников, которые заинтересованы в развитии и оказывают прямое влияние на достижение целей компании. В дальнейшем можно расширять учебную программу и подключать новых сотрудников.

Как создать обучающую программу

Развитие сотрудников можно организовать по-разному – задействовать опытных специалистов данной компании или нанять внешних тренеров. Чаще всего малый и средний бизнес комбинируют оба формата. А крупные компании создают корпоративные университеты, которые полностью покрывают вопросы развития персонала.

Внешнее развитие

Внешнее обучение проводится за счет приглашенных тренеров или обучающих организаций. В образовательную сферу легкий порог входа, поэтому на рынке много дилетантов – каждый может объявить себя тренером или коучем. Квалификацию тренеров нужно проверять –

найти проекты, в которых они работали, посмотреть соцсети этих тренеров, не доверять громким обещаниям, искать и читать реальные кейсы студентов, которые уже учились у этого тренера.

Внутреннее развитие

Внутреннее обучение разрабатывается в несколько этапов – сначала выбирают формат занятий, составляют структуру обучения, собирают необходимый материал, упаковывают его в последовательную программу и разрабатывают практические упражнения для закрепления материала. Обучающая программа должна состоять только из той информации, которую человек может сразу применить в работе. В противном случае ненужная информация сотрется из его памяти. А значит, бюджет и время на развитие были потрачены впустую.

Методы развития сотрудников

Развитие персонала может проходить в очном или дистанционном формате. Зачастую используют смешанное обучение. Например, когда сотрудники изучают теоретическую часть, а практические навыки отрабатывают на очных тренингах, или наоборот.

Лекции

Это односторонний формат обучения, когда лектор читает материал для слушателей без обратной связи. Лекции можно проводить как офлайн или онлайн мероприятия. Они позволяют собрать большую аудиторию слушателей. Лекцию можно записать на видео и транслировать ее повторно как видеоурок.

Семинары

Формат обучения похож на лекции, но слушатели могут задавать вопросы спикеру. Аналог семинара в онлайн-формате – вебинар. Во время вебинара слушатели могут задавать вопросы в чате.

Тренинги

Это практические занятия под присмотром тренера, которые позволяют отработать отдельные компетенции. Например, ведение переговоров или тайм-менеджмент. Обычно тренинг проводится в небольших группах, чтобы каждый участник мог попрактиковаться и получить обратную связь. Может проходить как в офлайн, так и в онлайн-формате.

Наставничество

Метод подходит как для новичков, так и для действующих работников, которые переходят на новую должность. Опытный сотрудник передает знания новичку и дает обратную связь. Обычно это взаимодействие происходит в режиме реального времени на рабочем месте.

Временная ротация

Человек временно переходит в другой отдел или даже в другую компанию, чтобы расширить свою точку зрения и посмотреть на решение задач с другой стороны.

Деловые игры

Развитие персонала в игровой форме. Этот метод позволяет смоделировать рабочие ситуации и научить сотрудников работать в команде. Проводятся как в офлайн, так и в онлайн формате.

Интерактивные методы

Это обучение сотрудников с использованием информационных технологий. Например, диалоговые тренажеры, обучающие онлайн игры, чат-боты, виртуальная реальность и другие технологии дистанционного обучения.

Электронные курсы

Курсы могут объединять в себе большинство вышеперечисленных методов обучения. Например, вебинары, видеоуроки, инструкции, диалоговые тренажеры, онлайн-игры и практические упражнения с обратной связью.

Курс размещается на онлайн платформе, которая позволяет автоматизировать процесс развития персонала. На платформу добавляют курс и назначают на него сотрудника. Человек самостоятельно изучает урок за уроком и выполняет практические задания. А руководитель может анализировать скорость и результаты обучения всех сотрудников и каждого по отдельности, чтобы контролировать учебный процесс. Система онлайн-обучения значительно упрощает управление развитием подчиненных.

Современный сотрудник организации должен быть профессионально гибким, чтобы подстраиваться под запросы рынка, успевать за изменениями и помогать достигать поставленных целей. Быть гибким –

это получать новые знания в своей сфере и других направлениях, сразу применяя их в работе. Ответственность за передачу знаний лежит в первую очередь на организации, поскольку она заинтересована в развитии персонала.

6.3. Оценка эффективности обучения

Оценка эффективности обучения персонала – это процесс оценки, анализа и измерения результатов и воздействия обучающих программ на сотрудников и организацию в целом. Эта оценка выполняется с целью определения, насколько успешно обучение достигло своих целей и оправдало вложенные в него ресурсы.

Эффективность обучения – конкретная цифра, которая показывает, насколько обучение повысило качество работы сотрудников.

Оценка эффективности обучения персонала может включать в себя различные аспекты.

- Оценка знаний и навыков: это включает в себя измерение того, насколько хорошо сотрудники усвоили материал, полученный на курсах или обучающих мероприятиях. Это может быть достигнуто через тестирование, оценку производительности на рабочем месте или другие методы.

- Измерение изменений в поведении: оценка эффективности обучения также включает в себя анализ изменений в поведении сотрудников на рабочем месте после завершения обучения. Это может включать в себя улучшение работы, применение новых навыков, более эффективное решение задач и т. д.

- Измерение влияния на бизнес-процессы: важной частью оценки эффективности обучения является определение, как это обучение влияет на бизнес-процессы и показатели организации. Это может включать в себя оценку увеличения производительности, снижение ошибок, увеличение уровня удовлетворенности клиентов и другие бизнес-ориентированные показатели.

- Обратная связь от сотрудников: важной частью оценки эффективности обучения является сбор обратной связи от сотрудников, прошедших обучение. Это позволяет определить их мнение о процессе обучения, оценить, насколько они считают его полезным, и учесть их замечания для улучшения будущих обучающих программ.

- Измерение возврата инвестиций (ROI): в некоторых случаях, особенно при больших инвестициях в обучение, проводится анализ того, какие конкретные результаты и доходы были получены после обучения в сравнении с затратами на обучение. Это называется анализом возврата инвестиций (ROI).

Оценка эффективности обучения персонала помогает организациям понять, насколько эффективны их обучающие программы, и определить, нужны ли изменения или улучшения в будущих обучающих мероприятиях. Этот процесс позволяет более эффективно использовать ресурсы и обеспечивать более качественное обучение для сотрудников.

Метрики – это показатели, по которым оценивают качество обучения. Обычно метрикой служит конкретная цифра, например, количество баллов за пройденный тест или время, которое сотрудник потратил на выполнение практических заданий.

Оценка эффективности обучения персонала обеспечивает тщательный анализ оправданности финансовых затрат на дополнительное образование и существенно снижает риски негативных последствий. Она представляет собой совокупность методов исследования приобретённых сотрудником знаний и умений, а также динамику его компетенций и общей эффективности. Процедура проводится до отправки на обучение, что гарантирует наиболее рациональный подход к инвестициям.

Профессиональная подготовка и переподготовка персонала на сегодняшний день является одним из ключевых направлений эффективного управления в области кадровой политики, заключительным этапом которого считается оценка обучения сотрудников. На эти цели направляются средства из бюджета организации, но не все они окупаются. Какие-то программы не подходят конкретному сотруднику или не отвечают запросам компании, кому-то попадает некомпетентный коуч, а кто-то вообще соглашается на участие исключительно из-за боязни гнева руководства или желания выслужиться перед ним и проходит программу «ради галочки».

И даже если организация готова вкладываться в образование и развитие персонала, следует понимать, что этот жест – далеко не меценатство. Любые капиталовложения должны окупаться – в этом и заключается смысл всей коммерческой деятельности. Поэтому кадро-

вики используют различные методики для анализа рациональности подобных расходов и прогнозирования возможного эффекта от дополнительного образования.

Существует две основные причины, побуждающие руководство применять оценку эффективности обучения сотрудников.

1. Желание проанализировать объём достигнутых целей в результате прохождения учебных программ. Направления, не обеспечивающие достижения необходимого уровня производительности, не побуждающие сотрудника приобрести нужные навыки и изменить должным образом изначальные установки, признаются неэффективными и подлежат пересмотру или замене на более продуктивные.

2. Стремление получить подтверждение тому, что эффективность и показатели производительности труда обучающегося повысились именно вследствие прохождения обучения и усвоения предложенного материала.

Следует учитывать, что оправданность выбора конкретных учебных программ прямо пропорциональна длительности применения приобретённых знаний и умений. Многие направления обучения нацелены не на оттачивание профессиональных навыков, а на глобальное изменение процесса мышления и поведенческих норм, а эти процессы сложно оценить сразу же после прохождения программы. Потребуется длительный период наблюдения за изменениями в сознании, которые происходят постепенно.

Этот момент объясняет тот факт, что применение любых количественных методов не поможет оценить изменение уровня профподготовки персонала и его соответствие задачам и целям компании. В данном случае подойдут лишь качественные методы, обеспечивающие точную оценку эффективности обучения сотрудников, а также последующую динамику развития организации и возможный рост её влияния на рынке.

Наибольшую популярность и широкое применение получили модели Киркпатрика и Филипса, ориентированные на анализ конкретных критериев.

Модель Киркпатрика

Американский аналитик, подаривший ей свое имя, впервые дал её точное описание еще в 1959 году. С тех пор руководители повсеместно её используют.

В соответствии с данной моделью оценка эффективности обучения сотрудника происходит на четырех уровнях.

- **Реакция.** Обратная связь, полученная от участников (их эмоции, поведение и т. д.), отражает уровень их удовлетворённости учебной программой. Обучающиеся озвучивают возможные действия, которые планируется осуществить в ближайшем будущем.

- **Усвоение.** Этот уровень показывает степень понимания и осознания сотрудником полученных знаний и установок. Для наибольшей наглядности следует измерить соответствующие показатели до и после обучения.

- **Поведение.** Работник применяет полученные данные в процессе профессиональной деятельности. Следует детально фиксировать изменения его поведения на рабочем месте.

- **Результаты.** Оценка влияния прохождения учебной программы на эффективность и показатели производительности сотрудника.

Процесс оценки необходимо осуществлять на каждом уровне, в противном случае зависимость влияния обучения на результат проследить не получится.

Опытным путём профессиональные эйчары выяснили, что количество используемых уровней оценки прямо пропорционально как сложности самой процедуры, так и точности результата. Трудозатраты на оценку с помощью 4-го уровня модели сопоставимы (а иногда и превышают) с трудоёмкостью организации полного процесса обучения и сопряжены с высокой стоимостью мероприятий.

Модель Филипса.

Американец Джек Филипс в свою очередь дополнил модель Киркпатрика, предложив инструмент расчёта возврата на финансовые вложения (Return On Investment, или сокращенно ROI) в обучение, введя его в качестве пятого уровня.

Имея на руках результаты влияния прохождения учебных программ на уровень производительности, можно вычислить отдачу от вложений в обучение персонала по формуле:

$$ROI = (\text{прибыль от обучения} - \text{стоимость программы}) / \text{стоимость программы} \times 100 \%$$

Вычислив ROI, можно легко узнать показатель срока окупаемости, показывающий время, за которое вернутся и умножатся вложенные в обучение средства. Данная величина является обратной к ROI.

Методы оценки эффективности обучения персонала

При подборе оптимального метода или их совокупности опираются на пять основных критериев:

- мнение сотрудников, проходящих обучение;
- усвоение программы обучения;
- изменение модели поведения;
- результаты на рабочем месте;
- эффективность вложений.

Упор на определённые критерии оценки эффективности обучения диктует выбор наиболее подходящего метода оценки самого тренинга.

Традиционные методы подразумевают, что в конце учебной программы участники, как правило, высказывают своё мнение в виде интервью или анкетирования. Они отвечают на ряд вопросов и склоняются к одному из перечисленных вариантов оценки:

- использование активного обучения;
- непосредственная связь учебной программы с рабочим местом;
- соответствие программы потребностям сотрудника;
- компетентность тренеров и преподавателей;
- подходящие условия прохождения обучения;
- оптимальное число участников в команде и пр.

Участники выставляют коучам и организаторам оценку, соответствующую их степени удовлетворённости тренингом.

Основными традиционными способами оценки принято считать:

- тестирование;
- наблюдение;
- анкетирование;
- статистический анализ;
- интервью;
- самоотчет и пр.

Большинство из них – универсальные: охватывают сразу несколько перечисленных критериев. К примеру, наблюдение используется для анализа изменений модели поведения и общей удовлетворённости тренингом. Это же относится к анкетам и интервьюированию.

Если использовать совокупность нескольких методов, то можно выявить уровень усвоения профессиональных умений и знаний. Для его определения устраивают стандартный экзамен, готовят «тестовые ситуации» или осуществляют оценку непосредственно в процессе производственной деятельности.

Оценку эффекта от обучения производят с использованием формул или эмпирически, причём не сразу, а по прошествии определённого временного промежутка: от полугода до года после окончания тренинга. Самым лучшим решением будет провести проверку несколько раз – через 6, 9 и 12 месяцев. Это обеспечит отсутствие зависимости качества оценки от эффекта обучения, приобретающего отсроченный характер.

Незамедлительный подсчёт результатов не обеспечит и минимальной их точности даже при грамотном выборе критериев оценки. А вот спустя некоторое время сотрудник постепенно придёт в себя после такой мощной мотивирующей составляющей, все полученные в процессе обучения знания и умения систематизируются и найдут выход в производственной деятельности, работник осознает степень их важности и значимости.

Если оценку эффективности обучения персонала проводят те же персоналии, которые организовывали сами тренинги, субъективного подхода и предвзятости не избежать. Для того чтобы исключить необъективность оценки, многие грамотные руководители поручают эту процедуру автоматизированным платформам.

Глава 7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

7.1. Виды организационных изменений

Организационные изменения – это сознательные и систематические изменения, внесенные в структуру, процессы, культуру, стратегию или другие аспекты организации с целью улучшения ее эффективности, адаптации к переменным условиям, решения проблем, удовлетворения новых потребностей или достижения стратегических целей.

Любая организация представляет собой открытую систему, которая постоянно подвергается изменениям, чтобы адаптироваться к окружающей среде, включая макросреду. Эти изменения могут быть критически важными для выживания организации на рынке. В связи с этим сотрудники начинают испытывать потребность в изменении характера своей работы.

Организации, где существует возможность для инноваций и постоянно происходят изменения, имеют больше шансов на успех в быстро меняющейся внешней среде. В данном контексте понятия «реорганизация» и «изменения» часто используются взаимозаменяемо, поскольку реорганизация организации предполагает внесение изменений и внедрение инноваций.

Для того чтобы организация могла адаптироваться к новым требованиям, в ней необходимы творческие люди, которых современный менеджмент часто называет «корпоративными предпринимателями». Они стимулируют процессы инноваций, а также ставят под сомнение существующие ограничения, создавая возможности для действий организации.

По мере того как события в мире все больше нарушают устоявшиеся механизмы работы корпораций и угрожают их стабильности, особенно в случае крупных корпораций, увеличивается потребность в изменениях. Корпорации осознают необходимость присутствия «корпоративных предпринимателей», которые не только обладают творческим потенциалом, но и способны управлять изменениями. Поэтому знание технологии управления изменениями становится важным навыком для менеджеров, особенно для топ-менеджеров крупных корпораций.

Выделено пять изменений в развитии:

- 1) использование новой техники, технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменения в организации производства и его материально-техническом обеспечении;
- 5) появление новых рынков сбыта.

Организации могут сталкиваться с различными типами изменений:

- Структурные изменения: это изменения в организационной структуре, такие как изменение организационной иерархии, создание новых отделов, изменение линий подчинения и отчетности.
- Процессуальные изменения: это изменения в рабочих процессах и процедурах внутри организации. Например, пересмотр рабочих процессов с целью повышения производительности или улучшения качества продукции.
- Культурные изменения: организации могут стремиться изменить свою корпоративную культуру, чтобы более эффективно соответствовать новым ценностям, стратегии или ожиданиям сотрудников.
- Стратегические изменения: эти изменения связаны с пересмотром стратегии организации, ее целей, миссии и ценностей.
- Технологические изменения: внедрение новых технологий, программного обеспечения или систем для улучшения процессов и увеличения эффективности.
- Изменения в управлении персоналом: это может включать в себя изменения в методах найма, обучения, мотивации, оценки и развития сотрудников.
- Изменения внешней среды: организации могут быть вынуждены вносить изменения, чтобы адаптироваться к изменениям во внешней среде, таким как изменения в законодательстве, экономической конъюнктуре или конкурентной среде.

Организационные изменения могут быть проведены как внезапно, так и постепенно в зависимости от конкретной ситуации и потребностей организации. Их целью обычно является улучшение результатов организации, увеличение ее конкурентоспособности и способности адаптироваться к переменам. Однако они могут быть слож-

ными и вызвать сопротивление среди сотрудников, поэтому управление организационными изменениями требует внимательного планирования и выполнения.

Этапы и меры управления организационными изменениями:

Этап 1. Давление и побуждение. Руководство должно осознать необходимость и целесообразность изменений. Давление на высшее руководство.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания. Руководство должно привлечь консультантов и специалистов для обоснования и проработки изменений. Переориентация на внутренние проблемы.

Этап 3. Диагностика и осознание. Руководство собирает информацию, выявляет причины проблем, определяет проблемные области.

Этап 4. Нахождение нового решения. После признания существования проблемы руководство должно заручиться согласием на проведение нового курса.

Этап 5. Эксперимент.

Этап 6. Подкрепление и согласие.

Персонал не всегда с восторгом воспринимает нововведения. Причины могут быть разными:

1) бояться трудностей приспособления к новым условиям, потери работы;

2) нововведения вносят элемент дискомфорта, так как требуют обучения, принятия дополнительных обязательств;

3) руководители низшего ранга видят в новациях угрозу своему статусу, ощущают неуверенность в будущем, предчувствуют ужесточение контроля;

4) стереотипы мышления (поведения, работы); нежелание принимать дополнительные обязанности;

5) неуверенность в себе;

6) лень и пр.

Однако изменения являются неотъемлемой частью жизни организации и управления. Они происходят часто, их масштаб может расти и они могут быть критически важными для выживания организации.

7.2. Сопротивление изменениям

В процессе внесения организационных изменений, сопротивление неизбежно возникает, представляя собой одну из ключевых проблем, с которыми сталкивается развивающаяся организация.

Сопротивление изменениям в организации – это негативная реакция, возникающая у сотрудников или членов организации при внедрении каких-либо нововведений, реорганизации процессов, структурных изменениях или любых других существенных изменениях в деятельности организации.

Сопротивление изменениям может выражаться разнообразными способами:

- **Открытое недовольство:** сотрудники могут высказывать свое несогласие с изменениями, например, на собраниях или в личных беседах с руководством.

- **Пассивное сопротивление:** это выражается в игнорировании или замедлении внедрения изменений. Сотрудники могут не принимать активного участия в новых инициативах.

- **Саботаж:** это может включать в себя активные попытки помешать изменениям, например, распространение негативной информации или создание преград.

- **Подрыв морали:** сопротивление изменениям может повлиять на общий моральный дух среди сотрудников и ухудшить атмосферу в организации.

Сопротивление изменениям часто связано с чувством неуверенности, боязнью потерять рабочие места, а также с непониманием необходимости изменений. Однако оно может возникнуть и по другим причинам.

Для успешной реализации изменений в организации важно понимать и управлять сопротивлением. Это может включать в себя более детальное информирование сотрудников о причинах и целях изменений, обучение персонала новым методам работы и активное вовлечение сотрудников в процесс изменений. Также важно уделять внимание эффективной коммуникации и управлению ожиданиями среди персонала.

Сопротивление организационным изменениям в большей части анализируется в рамках различных концепций организационного развития. По мнению некоторых исследователей, сопротивление – это сложное явление, которое характеризуется иррациональным поведением организации. Оно выражается в неспособности организации признать новую реальность, применять логическое мышление и реализовывать его выводы на практике. Сопротивление может привести к непредвиденным задержкам, дополнительным расходам и нестабильности в процессе изменений. Это явление всегда возникает в ответ на любые изменения и включает в себя отсрочки начала процесса изменений, неожиданные задержки в их внедрении и другие трудности, которые замедляют реорганизацию и увеличивают расходы на нее. Сопротивление также может проявляться через попытки саботировать изменения внутри организации или утопить их среди других приоритетов.

Некоторые сотрудники организации сопротивляются изменениям из-за боязни, что они могут стать жертвами этих изменений. Их реакция выражается в недовольстве, гневе, а иногда и в унынии или депрессии. Это часто связано с предыдущим негативным опытом, связанным с предпринимательской деятельностью. В организации можно выделить два типа людей в отношении изменений:

1) те, кто чувствует, что изменения сделают их жертвами и поэтому сопротивляются, выражая недовольство и гнев, а иногда впадая в уныние или даже депрессию;

2) те, кто полностью поддерживает изменения, разрабатывая и планируя их.

Особенно сильное сопротивление изменениям возникает на начальных этапах проекта, так как некоторые люди видят в предстоящих изменениях угрозу для собственной личности, что обычно связано с их неуверенностью и неясностью в отношении последствий происходящего.

Существует три разновидности организационного сопротивления.

1. Сопротивление делегированию полномочий: при внедрении организационных изменений неизбежно происходит изменение политических отношений и распределения власти. Руководители, чьи полномочия сокращаются, часто пытаются сделать все возможное, используя свое влияние, чтобы предотвратить такие изменения.

2. Инерция сложных организационных систем: организация представляет собой сложный социальный организм, в котором все аспекты взаимосвязаны. Модификация одного элемента влечет изменения во всей системе. Чем крупнее организация, тем труднее начать процесс изменений. Существующие нормы, традиции и правила сохраняют влияние на сотрудников из-за инерции корпоративной культуры.

3. Сопротивление изменениям, предложенным внешними консультантами: часто рекомендации и советы внешних консультантов игнорируются по нескольким причинам: опасение потери власти, вера в собственные методы, а также потребность в ресурсах (финансовых, временных, человеческих), которые могли бы быть потрачены на другие важные задачи. К сожалению, многие организации начинают изменения только в случае кризиса, когда доступные ресурсы сильно ограничены.

Индивидуальное сопротивление изменениям обычно проявляется в следующих формах:

- Неадекватность квалификации персонала новым требованиям. Организационные изменения часто повышают требования к квалификации сотрудников и качеству выполнения рабочих обязанностей. Работники без необходимых навыков могут продолжать старые методы работы или выполнять задачи медленно и неэффективно, что мешает успешному внедрению изменений.

- Страх перед новым и неизвестным. Люди привыкают к определенным образцам поведения и способам мышления. Любые изменения требуют готовности отказаться от привычного и перейти в новую, неизведанную область. Некоторые люди настолько консервативны, что не могут адаптироваться к изменениям.

- Страх потери рабочего места. Этот страх может возникнуть из-за сомнений в своей профессиональной компетентности или из-за слухов о возможных кризисах и проблемах в организации.

- Страх потери привычных социальных связей. Реорганизация может привести к изменению схем общения и увольнению сотрудников, что изменяет социальные взаимоотношения и круг общения.

Индивидуальное сопротивление можно разделить на три категории:

1. Логическое сопротивление – это несогласие с изменениями на основе фактов, данных и рациональных аргументов. Это связано с реальными трудностями, такими как затраты времени и усилий на адаптацию к новым требованиям.

2. Психологическое сопротивление – основано на эмоциях, чувствах и установках. Люди могут бояться неизвестности, не доверять руководству, чувствовать угрозу своей безопасности и самооценке.

3. Социологическое сопротивление – это реакция на изменения, которые влияют на групповые интересы, ценности, нормы и статус сотрудника.

Причины сопротивления изменениям:

1) узкособственнический интерес. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество и неформальные связи;

2) непонимание и недостаток доверия. Обычно это происходит в том случае, если недостаточно было приложено усилий и потрачено времени на налаживание взаимоотношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно объяснены и убедительно аргументированы;

3) низкая терпимость к изменениям. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменению. Для одних даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, для других потребуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде. Часть людей сопротивляется необходимости обучения, которое часто сопровождает изменения, а кто-то автоматически сопротивляется всему тому, что он рассматривает как требование приспособляться к чьим-то нормам или ожиданиям;

4) различная оценка ситуации. Вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие; сопротивление возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанной с изменением, или

видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

Изменения в поведении и убеждениях сотрудников становятся возможными только тогда, когда они гармонично сочетаются с другими аспектами перемен в организации. Поскольку изменения зачастую требуют отказа от старых привычек и стереотипов, работники должны иметь возможность находиться в переходных периодах адаптации. Во время изменений, с которыми связаны неизбежные трудности, сотрудникам помогают их личные качества, опыт, способность решать проблемы и умение адаптироваться.

Желательно, чтобы людям предоставлялась возможность применять свои знания, навыки и творческие способности. Они должны чувствовать себя активными участниками процесса изменений, а не жертвами. В условиях значительной неопределенности важно развивать гибкость психологии и учиться принимать неизвестность, сохраняя эмоциональное равновесие.

Следует также учитывать, что люди готовы к изменениям только тогда, когда их внутренние потребности меняются. Эти внутренние изменения часто не зависят от того, что происходит в организации.

Глава 8. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

8.1. Организационное консультирование

Организационное консультирование – это процесс, в рамках которого консультант или консультационная компания предоставляют свои услуги организации для решения разнообразных проблем и вопросов, связанных с ее управлением, структурой, культурой и процессами. Этот процесс охватывает различные аспекты, такие как управление персоналом, организационные изменения, стратегическое планирование, улучшение рабочих процессов, разрешение конфликтов и другие аспекты управления и функционирования организации.

Основная цель организационного консультирования – помочь организации достичь определенных целей, улучшить свою производительность, эффективность и способность адаптироваться к изменяющимся условиям. Консультанты обычно работают в близком сотрудничестве с руководством и персоналом организации, предоставляя анализ, рекомендации и поддержку в разработке и внедрении стратегий и планов действий.

Процесс консультирования в организации представляет собой совместную деятельность консультанта (группы консультантов) и клиента с целью решения определенной задачи (выявления проблемы) и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте. При этом и консультант, и клиент являются субъектами консультационного процесса. Консультирование можно условно разделить на несколько видов:

- **Процессуальное** – исследование через практику. Включает совместное участие членов организации и консультанта в продолжительном циклическом процессе, направленном на улучшение организационного поведения.
- **Экспертное**. Предполагает, что заказчик формулирует некую проблему, консультант изучает проблему и предлагает пути ее решения, при этом внедрение предложений и рекомендаций остается за клиентом.
- **Проектное**. Составление на основе комплексного анализа проекта реорганизации предприятия, расписанного по мероприятиям, срокам и исполнителям.

- Обучающее. Заказчик, осознавая недостаточную квалификацию внутренних специалистов, приглашает внешних консультантов для повышения уровня компетенции своих сотрудников. Обучение может проходить в самых разнообразных формах – от лекций и тренингов по отдельным подразделениям и сферам деятельности до полномасштабных корпоративных семинаров.

- Разработка инструментария. Разработка консультантом концепции сбора информации. Может применяться в случаях, когда предприятие имеет ресурсы для самостоятельного квалифицированного проведения исследований. Заказчик определяет цели исследования, формулирует гипотезы. Задачей консультанта является самостоятельное или совместное с заказчиком определение источников информации, метода сбора данных, объема выборки.

Применяют внешнее и внутреннее консультирование.

К внешнему консультированию относится консультирование, которое проводится наемной организацией или консультантом. К внешним консультантам относятся следующие основные типы консультационных организаций:

- 1) крупные многофункциональные консультационные фирмы, в штате которых числятся 500 – 1000 консультантов;

- 2) службы консультации руководства крупных фирм. Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и в получении заказов;

- 3) мелкие и средние консультантские фирмы, штат которых составляет 50 – 100 консультантов;

- 4) организации, оказывающие специальные технические услуги. Эти организации представляют собой компании, созданные специалистами в области математики, вычислительной техники, исследования операций, и предлагают специальные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др.;

- 5) консультативные подразделения в управленческих учреждениях. Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев;

- 6) одиночные консультанты;

- 7) консультирующие профессора;
- 8) нетрадиционные источники услуг по консультированию.

Внутреннее консультирование – это консультирование, которое проводится специалистами, работающими в компании, которой требуются консультационные услуги. Внутренний и внешний консультанты имеют свои достоинства и недостатки, и выбор между ними зависит от конкретных потребностей организации и характера консультируемого проекта.

Достоинства внутреннего консультанта:

- Знание организации. Внутренний консультант обычно имеет глубокое знание организации, ее культуры, структуры и процессов. Это позволяет более легко адаптировать решения под конкретные потребности компании.
- Легкий доступ. Внутренний консультант всегда находится рядом и доступен для обсуждения проблем. Это может ускорить процесс консультирования.
- Сотрудничество. Внутренний консультант может легче взаимодействовать с сотрудниками организации, так как он часть команды. Это способствует более легкому внедрению рекомендаций.

Недостатки внутреннего консультанта:

- Недостаток объективности. Иногда внутренний консультант может быть слишком близким к ситуации и не всегда способен достаточно объективно оценить проблемы и предлагаемые решения.
- Ограниченный опыт. Внутренний консультант может иметь ограниченный опыт в решении разнообразных проблем, так как его опыт ограничен определенной организацией.

Достоинства внешнего консультанта:

- Объективность. Внешний консультант имеет свежий взгляд и может предоставить более объективный анализ и рекомендации.
- Широкий опыт. Внешний консультант, как правило, работал с различными организациями и решал разнообразные проблемы, что приносит широкий опыт и знания.
- Новые идеи. Внешний консультант может внести новые идеи и подходы, которые могли бы быть упущены внутренним консультантом.

Недостатки внешнего консультанта:

- Отсутствие знания организации. Внешний консультант, несмотря на свой профессионализм, может не знать специфики организации и потребовать дополнительного времени для погружения в детали.
- Ограниченное взаимодействие. Внешний консультант может иметь ограниченное взаимодействие с сотрудниками организации и иногда столкнуться с сопротивлением.

Итак, выбор между внутренним и внешним консультантом зависит от характера задачи, структуры организации и ее потребностей. В некоторых случаях полезно использовать комбинацию обоих типов консультантов для максимизации выгод и минимизации недостатков каждого.

8.2. Методы работы организационного консультанта

Работа организационного консультанта-психолога с заказчиком аналогична социально-психологическому исследованию, и важной его частью является разработка программы. Эта программа включает в себя определение проблемы, целей, задач, объекта и предмета исследования, а также толкование ключевых понятий, гипотез, определение группы лиц, подлежащей исследованию, и описание методов исследования.

Проблема в контексте консультационной работы представляет собой конфликты или несоответствия между существующей ситуацией в организации и отсутствием у заказчика понимания того, как ее разрешить. Задачей консультанта является анализ этой ситуации и выявление корней возникших проблем. Для этого ему необходимо разработать набор вопросов, которые будут иметь практическое значение и не имеют однозначных ответов в имеющихся теоретических и практических знаниях.

Сформулировав проблему, консультант должен четко отделить суть конфликта от второстепенных аспектов и выделить ключевые аспекты проблемы, а также организовать их в логическом порядке.

Цель исследования указывает на общий результат, который ожидается от исследования, и определяет, будет ли сделан акцент на

теоретических аспектах исследования или на поиске практических решений. В данном случае основной упор делается на нахождении конкретных рекомендаций и выработке новых подходов к решению социально-психологических задач в организации.

Цель такого исследования должна быть оговорена и согласована с заказчиком исследования, который представляет интересы организации.

Формулирование проблемы включает в себя выбор конкретного объекта исследования, который может быть представлен всем, что содержит противоречия и порождает проблемную ситуацию в процессе развития организации. Проблемная ситуация возникает как объективное противоречие между пониманием целей развития организации и неопределенностью в путях, средствах и методах их достижения.

В дополнение к объекту формулирование проблемы также включает выделение предмета исследования. Это означает выявление аспектов объекта, в которых противоречие проявляется наиболее полно и служит основой для возникновения проблемы, требующей дальнейшего анализа. В отличие от объекта, предмет исследования формируется в результате взаимопонимания между заказчиком и консультантом.

Следующим этапом составления программы исследования является формулирование гипотезы. Гипотеза исследования представляет собой обоснованное предположение о структуре изучаемых социальных объектов, характере их составляющих, механизмах функционирования и развития. Гипотеза представляет собой научное предположение, которое выдвигается для объяснения фактов, явлений и процессов, требующих дальнейшего подтверждения или опровержения.

Основные требования к гипотезе включают:

- согласованность с основными принципами социально-психологических и организационных теорий;
- взаимосвязанность между элементами системы доказательств данного объяснения;
- возможность проверки в рамках данного исследования (включая указание метода проверки);
- согласованность с известными и подтвержденными фактами, а также с самой собой (хотя они могут быть альтернативными);

– простота, начиная с общих предпосылок и заканчивая эмпирически интерпретируемыми выводами.

Принято выделять следующие виды гипотез:

1) по содержанию предположений относительно изучаемого социального объекта: описательные (структурные и функциональные), объяснительные;

2) по степени общности предположений: гипотезы-обоснования и гипотезы-следствия;

3) с точки зрения задач исследования: основные и неосновные;

4) по степени обоснованности и разработанности: первичные и вторичные.

Задачи исследования бывают основными, частными и дополнительными и формулируются в соответствии с целью и гипотезами. Основные задачи направлены на поиск ответа на центральный вопрос: какие существуют пути и средства решения рассматриваемой проблемы?

Программа исследования также включает в себя логический анализ основных понятий. Этот анализ состоит из двух процедур: интерпретации и операционализации важных понятий исследования, которые составляют его определение.

Интерпретация понятий включает в себя их толкование и разъяснение, чтобы обеспечить более глубокое понимание их значимости. Через интерпретацию понятий организационный консультант-психолог создает связь между общими понятиями и реальными событиями, обеспечивая возможность измерения с использованием социально-психологических методов.

Операционализация понятий представляет собой набор операций, которые позволяют разложить понятия на составляющие элементы, способные описать их содержание. Это уточнение качественной структуры объекта исследования. Результатом операционализации являются операциональные понятия, которые позволяют определить, какую информацию следует собирать.

Один из важных этапов при подготовке процедурной части исследования – это определение группы людей, которых нужно исследовать. Так возникает задача для организационного консультанта-психолога: как выбрать этих людей.

Для этого сначала нужно уточнить некоторые ключевые понятия. Генеральная совокупность – это вся группа, которая имеет отношение к проблеме. Эта группа ограничивается, например, местоположением, временем, профессией и другими параметрами. Выборочная совокупность – это часть генеральной совокупности, которая будет исследована на практике. Выборка – это представительный набор элементов из генеральной совокупности, который повторяет характеристики всей группы. Эти элементы, такие как опрашиваемые, будут анализироваться.

Также важно отметить понятие «единицы отбора», которые представляют собой элементы, выбранные по специальному плану. Репрезентативность означает, насколько выборочная совокупность точно отражает характеристики генеральной совокупности.

Существует два основных типа выборок: вероятностные и целенаправленные. Первые используют случайные методы выборки, включая случайный и механический отборы. Вторые – стихийный, квотный и выборки из всего массива. Также выборки могут быть одноуровневыми и многоуровневыми в зависимости от способа их организации.

Объем выборки зависит от степени однородности генеральной совокупности, точности необходимых результатов и количества параметров, которые будут изучаться.

Как только программа исследования проблемной ситуации готова, консультант начинает сбор информации. В этом процессе он использует разнообразные методы, как стандартные, так и неформальные.

Анкетирование

На этапе сбора информации об организации для изучения отношения персонала к ситуации в организации, перспективам изменений консультант может воспользоваться методом анкетирования. Анкетирование – это метод сбора данных, основанный на опросе с помощью анкет. Анкета – это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленная на выявление количественно-качественных характеристик изучаемого организационного феномена.

В организационном консультировании применяются разные виды анкет. Например, анкеты, составленные из прямых вопросов и

направленные на изучение точно зафиксированных параметров объекта, либо анкеты селективного типа, где испытуемым на каждый вопрос предлагается выбрать один из нескольких готовых вариантов ответов. Существуют так называемые анкеты-шкалы. В этом случае при ответе на вопросы испытуемый должен проанализировать и оценить в баллах предложенные варианты ответов.

С помощью анкетирования можно быстро опросить большое количество респондентов, приобрести массовый материал. Но этот метод не позволит консультанту получить представление о многих закономерностях и зависимостях, относящихся к глубинным причинам имеющихся проблем. Анкетирование сотрудников в организации применяется при изучении причин и мотивов текучести кадров, степени удовлетворенности трудом, уровня притязаний работника, эффективности организации труда, отношения к труду, психологического климата в группе.

Анкета представляет собой вопросник, на который отвечает опрашиваемое лицо (респондент). Совокупность ответов должна дать характеристику изучаемой проблемы. Анкетный опрос может проводиться в устной форме, близкой к интервью, когда консультант сам записывает ответы на бланке. Обычно анкета имеет табличную форму и строится по следующей схеме. Введение, где указываются цели опроса, далее перечень вопросов, характеризующих предмет опроса. Число вопросов должно быть оптимальным, чтобы соблюдался разумный компромисс между желанием сделать анкету максимально полной и реальной возможностью получить на нее ответы респондентов. Заключительная часть – сведения об опрашиваемых. Вопросы должны быть сформулированы корректно и не вызывать у респондентов опасений нарушения принципа конфиденциальности. При разработке анкеты следует придерживаться следующих рекомендаций специалистов: формулировка вопросов должна быть конкретной, ясной и однозначной; сама анкета должна быть лаконичной и содержать оптимальное количество вопросов; не должно содержаться лишних вопросов; в тексте следует использовать общепризнанную терминологию; все вопросы должны быть сгруппированы в определенные блоки в соответствии с логикой исследования; необходимо использовать контрольные вопросы для проверки последовательности опрашиваемых в ответах; трудные и личные вопросы помещаются в конце анкеты.

Анализ документов

Документальной называют любую информацию, фиксированную в печатном или рукописном тексте, на магнитной ленте, на фотоили киноплёнке. Существуют разнообразные методы изучения внутреннего содержания документов. Некоторые из них консультантам чаще всего приходится применять в своей работе.

Статистический метод анализа содержания документов позволяет оценить объём документа, частотность повторения слов и выражений, словарный запас, интеллектуальность автора. Частотность повторения ключевых слов и выражений позволяет делать вывод о приоритетных интересах авторов документа. Морфологический анализ структуры документа позволяет на основе видимых или легко определяемых признаков установить его структуру в том виде, в каком ее представил автор. Этот вид анализа не позволяет выделить скрытые цели, заключенные в тексте документа, но для изучения структуры документа его можно разделить на части, разделы и подразделы. Выявленная структура документа позволяет правильно оценить его содержание, выявить главную его цель. Лингвистический анализ позволяет определить стиль изложения документа. Документы всегда несут на себе те или иные следы своего времени и своего автора. Это проявляется в различных приемах исполнения этих документов, совокупность которых образует стиль, в котором создан этот документ. К контекстным методам анализа документов относятся: информационный анализ (устанавливается информационная полезность и информационная насыщенность документа); проблемно-мотивационный анализ (позволяет изучить описание конкретной проблемной ситуации); фактологический анализ и синтез итогового документа (анализируется не только текст исходных документов, но и их содержание, смысл, подстрочник, намеки, случайное совпадение фактов и эпизодов, учитываются данные всех проведенных аналитических действий традиционного анализа).

Организация и проведение анализа документов имеют следующие этапы: формулируется проблема, определяется цель проведения анализа документов, собираются именно те документы в организации, которые помогут выявить причину проблемы, документы внимательно изучаются, осуществляется проверка достоверности изложенной в до-

кументе информации, выделяются факты и детали, которые воспринимаются однозначно и позволяют судить о состоянии, прошлом и перспективах развития событий (дел), проводится классификация и группировка этих фактов по темам, исполнителям, значениям, выделяются наиболее важные и существенные факты, анализируется каждая группа фактов, по выявленным в документе фактам и деталям делаются выводы о состоянии дел по изучаемой проблеме, составляется аналитическая записка. При изучении документальной информации не праздным является вопрос о ее достоверности. Не следует смешивать надежность, подлинность самого документа с достоверностью сообщаемых в нем сведений. Достоверность информации в первую очередь зависит от источника доступного документа. Разные источники обладают своего рода заведомой степенью достоверности сообщаемых сведений. Во всех случаях первичные данные надежнее вторичных. Поэтому официальный личный документ, полученный из первых рук, более надежен и достоверен, чем неофициальный, безличный и к тому же составленный на основе других документов. При использовании вторичных документов важно установить их первоисточник.

Первое «золотое правило» в работе с документами – четко различать описания событий и их оценку. Мнения и оценки потенциально обладают меньшей достоверностью и надежностью по сравнению с фактуальной информацией. Нередко в документе отсутствует детальная характеристика ситуации, о которой высказано мнение или оценка. Но именно конкретная ситуация дает ключ к расшифровке смысла высказанных оценок и мнений.

Далее следует проанализировать, какими намерениями руководствовался составитель документа, что поможет выявить умышленные или произвольные искажения. К примеру, автор отчета о проделанной работе, как правило, склонен обрисовывать ситуацию в благоприятном для себя свете. Но если для сбора информации воспользоваться отчетами проверочных комиссий, картина будет другой. Целевая установка подобных документов предрасполагает к обнаружению как раз упущений и недостатков, негативных сторон деятельности.

Очень важно знать, каков метод получения первичных данных, использованный составителем документа. Всем известно, что сведения из первых рук надежнее, чем информация из неопределенного источника, а записи по свежим впечатлениям отличаются от описания тех же событий спустя какое-то время.

Интервью

Интервьюирование (от англ. «встреча», «беседа») – метод получения информации в ходе устного непосредственного общения. Предусматривает регистрацию и анализ ответов на вопросы, а также изучение особенностей невербального поведения опрашиваемых. Интервью – это целенаправленная беседа, цель которой состоит в получении ответов на вопросы, предусмотренные программой исследования.

Интервью – это метод, которым чаще всего пользуется консультант в своей деятельности, начиная с первой встречи с заказчиком, продолжая исследование причин проблемной ситуации и завершая свою работу, а также сопровождает презентацию результатов работы. По технике проведения интервью делятся на формализованные и неформализованные. Формализованное интервью заключается в стандартизированном и структурированном общении консультанта с сотрудниками организации. В этом случае процедура интервью имеет четкую структуру, при которой каждый вопрос логически вытекает из другого, а все вместе они подчинены общему замыслу беседы; есть открытые, закрытые и полужакрытые вопросы (как в анкетном опросе). Данный вид интервью предназначен для получения однотипной информации от каждого респондента. Ответы всех респондентов должны быть сравнимы и поддаваться классификации.

Неформализованное, или нестандартизированное, интервью ориентировано на глубинное познание объекта исследования, поэтому содержание беседы менее структурировано, вопросы располагаются по иному принципу: определяются темой разговора, обстановкой беседы, сферой обсуждаемых проблем и т. д. Этот вид интервью не имеет цели получения одних и тех же видов информации от каждого респондента, и индивид не является в них учетной статистической единицей.

Чтобы правильно провести интервью, необходимо тщательно к нему подготовиться, обозначить цель беседы, составить план, продумать вопросы, проверить их на соответствие цели, расположить их в верном порядке и сформулировать их в нужной форме. В завершение подготовительной части полезно задать себе вопрос: каковы три темы, о которых я хочу знать к концу интервью? Именно на них и следует сосредоточиться, приложив все усилия.

Сама беседа начинается с установления контакта и «разогрева» собеседника. Рекомендуется назвать собеседнику ее цель, начать с нейтральных вопросов, например, с вопросов об организации в целом. Решив, какие вопросы необходимо задать, следует добавить к ним еще несколько таких, на которые ответы уже известны. Такой прием очень полезен, так как в делах, где речь идет о фактах, такие «контрольные вопросы» позволят убедиться в откровенности и (или) компетентности собеседника. Не рекомендуется начинать беседу с личных вопросов, например при беседе с сотрудниками организации: «За что конкретно вы отвечаете?», «Сколько лет вы работаете в компании?» и т. д.

В завершение интервью хорошо задать вопрос: «Есть ли что-то еще, о чем бы вы хотели рассказать мне или я забыл у вас спросить?» Опытные специалисты говорят, что если установить доверительную атмосферу и у собеседника имеется дополнительная информация, позволяющая пролить свет на причины возникших проблем, то он может рассказать, где «закопан скелет», т. е. вывести на искомые причины возникших проблем.

При проведении интервью рекомендуется, во-первых, показать заинтересованность в ответах, во-вторых, задав вопрос, терпеливо слушать своего собеседника. Паузы в речи собеседника можно заполнять, например, такими словами, как «да», «я понимаю» и почти всегда «угу». Это показывает заинтересованность к говорящему и возможность для него использовать минутку, чтобы перевести дыхание.

Успешный интервьюер умеет проявлять свой интерес с помощью языка тела. Когда собеседник говорит, нужно наклониться немного к нему. Когда он заканчивает, нужно кивать головой. Рекомендуется делать записи, даже если собеседник говорит, казалось бы, о ничего не значащих вещах. Во-первых, то, что в ходе беседы кажется второстепенным, впоследствии может оказаться полезной информацией,

во-вторых, то, что мы всегда держим ручку и бумагу наготове, показывает ему, что мы внимательно слушаем, что нам важно все, что он сообщает. Консультанты проводят интервью для того, чтобы получить информацию и опыт, который находится у других людей. Поэтому консультанты приходят на интервью слушать, а не говорить. Чтобы получить необходимую информацию, следует задавать открытые вопросы. В завершение интервью необходимо перефразировать и произнести вслух уже полученные ответы. Большинство людей не думают и не выражают свои мысли в законченной форме. Они блуждают, прыгают с одного на другое и смешивают важные вещи с второстепенными. Перефразировав и проструктурировав уже сказанное, можно получить подтверждение или отрицание того, насколько верно их поняли.

Нужно научиться вести интервью в соответствии с заранее продуманным планом, прерывая собеседника, только если это необходимо.

Важно понимать, что для многих людей интервью, касающееся проблем их бизнеса, – достаточно нервное событие, нужно быть внимательным к их чувствам. Уважать интервьюируемого – значит не оставить у него по окончании интервью ощущения, будто он стал предметом военного расследования. При правильной подготовке к беседе нужно выяснить лишь два или три вопроса, поэтому не стоит «давить» своего собеседника. Нейтрализуя стресс интервьюируемого, показать ему, как весь процесс может принести выгоду ему, и не только ему, но и решению задач, стоящих перед организацией. А если удастся увеличить прибыльность бизнеса работодателя, это положительно повлияет и на работника лично.

Специалисты рекомендуют в том случае, если собеседник отказывается делиться информацией, не отвечает на вопросы консультанта или не предоставляет нужные документы, «надстроиться» над ситуацией, показать ему, что если специалист уже здесь и задает вопросы, значит, в организации есть кто-то, кому нужно знать о сложившейся ситуации. В этом случае можно дать знать ему о сложившейся ситуации в общих чертах, в крайнем случае связаться с его руководителем. Консультанту при проведении интервью приходится иметь дело с людьми пассивно-агрессивного типа. Они чаще всего отказываются от

сотрудничества, говоря много «пустых» слов. Информация, которую они сообщают, требует косвенной проверки у других сотрудников. Полезно помнить, что интервью является одним из методов получения важной для исследования и организации информации. Оно также призвано улучшить работу компании. Консультанту нельзя позволить себе раздраженность или огорчение при встрече с трудной ситуацией, которую создают сотрудники, опасаящиеся увольнения или иных последствий для себя и поэтому саботирующие беседы.

После того как интервью состоялось, необходимо поблагодарить собеседника. При проведении презентации результатов исследования, важно найти слова благодарности всем сотрудникам, которые приняли участие в сборе важной информации.

Используя интервью как метод сбора информации о причинах возникших в организации проблем, следует помнить о том, что это один из наиболее субъективных методов. Поэтому существует риск получения недостоверного, преднамеренно и случайно искаженного сообщения. Причины кроются как в респонденте, так и в интервьюере. С одной стороны, респондент (от англ. *respondent* – человек, участвующий в опросе в роли источника информации) может исказить информацию в силу следующих причин: податливости реальному или воображаемому давлению опрашивающего, склонности к выражению социально одобряемых мнений, влияния имеющихся поведенческих установок и стереотипов мышления, неотчетливого понимания собственных мнений, позиций и отношений к происходящему в организации, незнания каких-либо фактов или ложной информированности, антипатии к интервьюеру, опасения в несоблюдении в последующем конфиденциальности сообщения, сознательного обмана или преднамеренного умолчания, невольных ошибок памяти и т. д.

В то же время сам интервьюер, не может быть абсолютно объективным при сборе информации и допускать всевозможные искажения собираемых данных. Поэтому важным является уровень профессиональной компетентности, морально-этических качеств личности консультанта. Чтобы минимизировать риски при сборе информации, специалисты рекомендуют использовать интервью в комплексе с другими методами социально-психологического исследования, например, анализ документов и т. д.

Метод экспертных оценок

На этапе уточнения полученных данных, в ситуации принятия решения о целесообразности того или иного варианта решения часто требуются не только конкретные числа, но и качественные оценки, опыт, знания и интуиция специалистов в конкретной области, и консультант обращается к методам экспертных оценок.

Как пишет профессор Московского государственного технического университета им. Н. Э. Баумана А. И. Орлов, «методы экспертных оценок – это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов. Эти мнения обычно выражены частично в количественной, частично в качественной форме... Экспертные оценки бывают индивидуальные и коллективные».

Из многообразия методов получения экспертных оценок консультант выбирает тот, который больше всего отвечает поставленной задаче. Например, работает с каждым специалистом отдельно, не объявляя ему о его роли эксперта. В этом случае специалист-эксперт высказывает свое мнение независимо от авторитетов.

Для подготовки материалов для принятия решения собирают группу экспертов, которые обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, неверные мнения отбрасываются.

Иногда при использовании статистических методов проверки согласованности мнений и затем их усреднения требуется, чтобы число экспертов было фиксированным, в других случаях число экспертов растет в процессе проведения экспертизы, например, при использовании метода «снежного кома».

В соответствии с методом экспертной оценки выбирается и метод обработки ответов экспертов, в том числе основанных на достижениях статистики объектов нечисловой природы и других современных методах прикладной статистики.

Один из наиболее известных методов экспертных оценок – метод «Дельфи», или экспертная процедура прогнозирования научно-технического развития. «В первом туре эксперты называли вероятные даты тех или иных будущих свершений. Во втором туре каждый эксперт знакомился с прогнозами всех остальных. Если его прогноз сильно отличался от прогнозов основной массы, его просили пояснить

свою позицию, и часто он изменял свои оценки, приближаясь к средним значениям. Эти средние значения и выдавались заказчику как групповое мнение...

Несколько в стороне от основного русла экспертных оценок лежит *метод сценариев*, применяемый прежде всего для экспертного прогнозирования... Это метод декомпозиции задачи прогнозирования, предусматривающий выделение набора отдельных вариантов развития событий (сценариев), в совокупности охватывающих все возможные варианты развития. При этом каждый отдельный сценарий должен допускать возможность достаточно точного прогнозирования, а общее число сценариев должно быть обозримо.

Возможность подобной декомпозиции не очевидна. При применении метода сценариев необходимо осуществить два этапа исследования:

- построение исчерпывающего, но обозримого набора сценариев;
- прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие исследователя вопросы.

Каждый из этих этапов лишь частично формализуем. Существенная часть рассуждений проводится на качественном уровне, как это принято в общественно-экономических и гуманитарных науках. Одна из причин заключается в том, что стремление к излишней формализации и математизации приводит к искусственному внесению определенности там, где ее нет по существу, либо к использованию громоздкого математического аппарата. Так, рассуждения на словесном уровне считаются доказательными в большинстве ситуаций, в то время как попытка уточнить смысл используемых слов с помощью, например, теории нечетких множеств приводит к весьма громоздким математическим моделям.

Набор сценариев должен быть обозрим. Приходится исключать различные маловероятные события – прилет инопланетян, падение астероида, массовые эпидемии ранее неизвестных болезней и т. д. Само по себе создание набора сценариев – предмет экспертного исследования. Кроме того, эксперты могут оценить вероятности реализации того или иного сценария.

Прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие исследователя вопросы также осуществляется в соответствии с описанной выше методологией прогнозирования. При стабильных условиях могут быть применены статистические методы прогнозирования временных рядов. Однако этому предшествует анализ с помощью экспертов, причем зачастую прогнозирование на словесном уровне является достаточным и не требующим количественного уточнения.

Как известно, при принятии решений на основе анализа ситуации (как говорят, при ситуационном анализе), в том числе анализе результатов прогнозных исследований, можно исходить из различных критериев. Так, можно ориентироваться на то, что ситуация сложится наихудшим, или наилучшим, или средним (в каком-либо смысле) образом. Можно попытаться наметить мероприятия, обеспечивающие минимально допустимые полезные результаты при любом варианте развития ситуации, и т.д.».

Мозговой штурм – еще один из методов экспертного оценивания. Обычно он представляет собой специалистов-экспертов. Для его проведения требуется соблюдение запрета на критику предложений других. Записанные на магнитофон или видеокамеру высказанные идеи на первом этапе подвергаются анализу. Как пишет Орлов, «обычно из 100 идей 30 заслуживают дальнейшей проработки, пять-шесть дают возможность сформулировать прикладные проекты, а два-три оказываются в итоге приносящими полезный эффект – прибыль, повышение экологической безопасности, оздоровление окружающей природной среды и т. п. При этом интерпретация идей – творческий процесс. Например, при обсуждении возможностей защиты кораблей от торпедной атаки была высказана идея: “Выстроить матросов вдоль борта и дуть на торпеду, чтобы изменить ее курс”. После проработки эта идея привела к созданию специальных устройств, создающих волны, сбивающие торпеду с курса».

Для организации работы экспертов в ходе мозгового штурма консультанту необходимо сформулировать его цели, согласовать проведение работы с заказчиком – руководителем компании, составить ра-

бочую группу, ответственную за проведение экспертного исследования, анализ собранных в его ходе материалов и формулировку итогового заключения. В обязанности секретаря входит ведение документации экспертного опроса, решение организационных задач. Необходимо также продумать время работы экспертов, финансовое обеспечение. Чем сложнее проблемная ситуация, причины которой исследуются консультантом, тем большее количество специалистов привлекается им в рабочую группу (это могут быть аналитики, специалисты по методам, компьютерной обработке, интервьюеры).

Рабочая группа под руководством организационного консультанта разрабатывает подробный сценарий (т. е. регламент) проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок). А. И. Орлов рекомендует включить в сценарий «конкретный вид информации, которая будет получена от экспертов (например, слова, условные градации, числа, ранжировки, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы). Например, довольно часто экспертов просят высказаться в свободной форме, ответить при этом на некоторое количество заранее сформулированных вопросов. Кроме того, их просят заполнить формальную карту, в каждом пункте выбрав одну из нескольких градаций. Сценарий должен содержать и конкретные методы анализа собранной информации. Например, вычисление медианы Кемени, статистический анализ люсианов, применение иных методов статистики объектов нечисловой природы и других разделов прикладной статистики (о некоторых из названных методов речь пойдет ниже). Эта работа ложится на эконометрическую и компьютерную группу... Традиционная ошибка – сначала собрать информацию, а потом думать, что с ней делать. В результате, как показывает печальный опыт, информация используется не более чем на один-два процента».

Важной частью подготовки мозгового штурма является подбор экспертов в соответствии с их компетентностью. Для этого составляется список возможных экспертов и оценивается степень их пригодности для планируемого исследования. Экспертами являются специалисты, чьи суждения наиболее помогут принятию адек-

ватного решения. Процесс может осуществляться либо через составление списка возможных экспертов и далее выбор из них экспертной комиссией в соответствии с компетентностью кандидатов, либо через методы самооценки и взаимооценки компетентности экспертов. Вопрос о методах подбора экспертов не является решенным на сегодняшний день.

Следующим шагом подготовки мозгового штурма является формирование экспертной комиссии. На этой стадии проводятся переговоры с экспертами об условиях работы для получения их согласия на работу в экспертной комиссии и о ее оплате.

Затем наступает этап сбора экспертной информации. Поскольку число экспертов обычно не превышает 20 – 30, то формальная статистическая согласованность мнений экспертов (установленная с помощью тех или иных критериев проверки статистических гипотез) может сочетаться с реально имеющимся разделением экспертов на группы, что делает дальнейшие расчеты не имеющими отношения к действительности.

При необходимости проводится компьютерный анализ экспертной информации с помощью включенных в сценарий методов. В завершение проводятся итоговый анализ экспертных мнений, интерпретация полученных результатов, аналитической группой готовится заключительный документ.

SWOT-анализ

При поиске причин, мешающих развитию предприятия, и при определении возможностей для его дальнейшего развития организационный консультант может прибегнуть к аналитическим методам, одним из которых является SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это метод анализа сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз (Strength – сила, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы).

Процедура проведения SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны вашего предприятия и возможности и угрозы внутренней или внешней среды. Это сопоставление позволяет определить точ-

ные шаги для решения причин возникших проблем, понять, какими ресурсами (возможностями) обладает организация, и составить план дальнейших действий.

SWOT-анализ может быть полезен при разработке, создании, пересмотре, выборе альтернатив стратегии, при составлении бизнес-плана, для анализа рынка продукта (услуги), работы отделов, служб, подразделений организации.

Например, для экспертной оценки предприятия заказчика консультант может работать со следующими данными:

1. Организация (сотрудники и менеджмент): оцениваются уровень квалификации, лояльность персонала, согласованность во взаимодействии руководителей подразделений и отделов, их заинтересованность в развитии предприятия и т. д.

2. Производство: оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара или оказание услуги, при необходимости – наличие патентов и лицензий, себестоимость продукции (услуги), надежность каналов поставки сырья и материалов, логистика и т. д.

3. Финансы: оцениваются издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т. д.

4. Инновации: оцениваются частота внедрения новых продуктов и услуг предприятия, степень их новизны, сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок, и т. д.

5. Маркетинг: оцениваются качество товаров или услуг (оценка потребителями), известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия на рынке, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификация обслуживающего персонала и т. д.

Для экспертной оценки возможностей и рисков внешней среды организации заказчика консультант может работать со следующими данными.

1. Факторы спроса: оцениваются емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на продукцию предприятия и т. д.

2. Факторы конкуренции: оцениваются количество основных конкурентов организации, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т. д.

3. Факторы сбыта: оцениваются количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих и т. д.

4. Экономические факторы: учитываются курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т. д.

5. Политические и правовые факторы: оцениваются политическая стабильность в стране, правовая грамотность населения, уровень законопослушности, коррумпированность власти и т. д.

6. Научно-технические факторы: принимаются во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т. д.

7. Социально-демографические факторы: учитываются численность и половозрастная структура населения региона, в котором находится организация, уровень занятости населения и т. д.

8. Социально-культурные факторы: учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т. д.

9. Природные и экологические факторы: принимаются в расчет климатическая зона, в которой работает организация, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т. д.

10. Международные факторы: учитываются уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т. д.

Некоторыми специалистами рекомендуется составлять сначала таблицы по отдельным параметрам, а затем на их основе – матрицу.

Например, таблица сильных и слабых сторон организации будет выглядеть следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Сильные и слабые стороны организации

Параметр оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	Высокий уровень квалификации менеджеров	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии организации
Производство	Высокое качество товаров (услуг) Надежный поставщик комплектующих	Себестоимость продукции на 20 % выше, чем у основных конкурентов. Слабая логистика
Финансы	Финансовая устойчивость предприятия	Высокие издержки производства
Инновации	Высокая скорость внедрения новых продуктов и услуг	Низкие сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок
Маркетинг	Широкий ассортимент товаров (услуг)	Слабая эффективность рекламы

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации, но их следует обязательно учесть, так как они влияют на ситуацию в целом и могут помочь в поиске необходимых и точных действий. Таблица сильных и слабых сторон внешней среды организации будет выглядеть примерно следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

Возможности и угрозы организации

Параметр оценки	Возможности	Угрозы
Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	На рынке активно позиционируется крупная компания-конкурент
Спрос	Имеются дополнительные ресурсы для выпуска новой продукции (услуги)	Изменилась структура спроса на продукцию (услугу)
Сбыт	Имеются новые территории рынка, которые можно освоить	Освоение нового сегмента рынка потребует дополнительных финансов

Как только вы заполнили таблицы, необходимо выделить из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Затем следует проранжировать их, оценив степень вероятности их влияния на возникновение и решение проблемы организации. После этого занесите наиболее значимые из них (не менее 5) в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (табл. 4).

Таблица 4

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны предприятия (Strengths)	Возможности внутренней (внешней) среды (Opportunities)
Слабые стороны предприятия (Weaknesses)	Угрозы внутренней (внешней) среды (Threats)

При проведении SWOT-анализа специалисты предлагают соблюдать следующие правила:

Правило 1. Точно сформулируйте цель работы, определите сферу/область SWOT-анализа.

Правило 2. Проводите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные.

Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Определяя сильные и слабые стороны, проверьте их на реалистичность, т. е. насколько они реально, а не в воображении руководителей являются таковыми, проверьте, насколько они относятся к делу. Подтвердите это документально, цифрами и расчетами.

Правило 4. Проверьте утверждения информацией из разных источников. Это позволит вам собрать объективную, разностороннюю и точную информацию.

Правило 5. Заполняя таблицы, старайтесь формулировать данные максимально точно, конкретно и коротко.

SWOT-анализ рекомендуется проводить на совещаниях менеджеров организации совместно со специалистами.

Итак, SWOT-анализ – это:

- диагностическая процедура, используемая консультационными фирмами мира;
- бизнес-технология, технология оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности организации;
- эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ РАЗБОРА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ (КЕЙСЫ)

Ситуация 1. К организационному психологу обратился руководитель структурного подразделения с просьбой разрешить конфликт между ним и двумя ценными сотрудниками. Его на руководящую должность назначили недавно, и его авторитет постоянно подвергается сомнению ценными сотрудниками. Определите возможность и направление помощи организационного консультанта.

Ситуация 2. К руководителю отдела в организации приходит лучший сотрудник с ультимативным требованием повышения зарплаты, мотивируя это тем, что он лучший сотрудник и ему предлагают зарплату выше в другом месте. Как поступить в такой ситуации?

Ситуация 3. К организационному консультанту поступил запрос на разрешение конфликтов на предприятии. Производство недавно расширили. Набрали новых сотрудников и повысили зарплату. Новые сотрудники конфликтуют с опытными, так как последние считают, что новые сотрудники пришли на все готовое и незаслуженно получают высокую зарплату. Предложите пути решения конфликта.

ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ ПО КУРСУ

Вставьте пропущенное слово.

Основоположником научной организации труда как дисциплины является Фредерик Уинслоу

Что является предметом организационной психологии?

А. Аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях

Б. Психологические характеристики организации

В. Разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях, а также факторы, их детерминирующие

Г. Личность

Вставьте пропущенное слово.

Организационное ... – систематическое изучение и применение на практике знаний о том, как люди взаимодействуют внутри организации.

Какая специализация организационной психологии интересуется запланированными изменениями в организациях, которые вовлекают людей, рабочие процедуры, проектирование труда, технологию, а также структуру организационных взаимоотношений?

А. Психология персонала

Б. Инженерная психология

В. Организационное консультирование

Г. Организационное развитие

Вставьте пропущенное слово.

При ... поведении человек не уверен, не хочет брать на себя инициативу и ответственность, уступает давлению окружающих, забывает о своей выгоде и поэтому редко помогает достигать целей. Тем не менее многие люди выбирают этот тип поведения, поскольку оно менее рискованное, позволяет не попадать в сложные ситуации.

По мнению А. Н. Занковского, субъектом власти является...

- А. Конкретный руководитель или очень ограниченный круг людей – высший менеджмент
- Б. Работник
- В. Организация в целом
- Г. Все перечисленное

Вставьте пропущенное слово.

... – это способность, возможность и право оказывать воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью разных средств – права, авторитета, воли, принуждения.

Данный вид управления предполагает вовлечение сотрудников в непосредственное управление организацией.

- А. Партисипативное управление
- Б. Авторитарное управление
- В. Системное управление
- Г. Автократия

Вставьте пропущенное слово.

... – это официальная, формальная, социальная, административная система властных отношений. Это основанная на власти, правовых и административных нормах и правилах система регулирования поведения и деятельности, прежде всего, в профессиональной сфере членов коллектива со стороны соответствующих руководителей.

Данный стиль руководства предполагает преимущественное решение своих личных проблем материального, карьерного и другого характера.

- А. Эгоистичный стиль
- Б. Деловой стиль
- В. Коммуникативный стиль
- Г. Гибкий стиль

Вставьте пропущенное слово.

Управленческая решетка Блейка – Моутона включает ... основных стилей руководства.

В этом году Американская психологическая ассоциация (АРА) признала самостоятельность этого научного направления, переименовав одну из своих секций в секцию индустриальной и организационной психологии.

- А. 1887
- Б. 1973
- В. 1907
- Г. 1879

Вставьте пропущенное слово.

Элтон Мэйо – американский психолог, в свое время внес самый значительный вклад в развитие теорий управления, считается основоположником теории человеческих

В этой теории управление предполагает, что работники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы.

- А. Теория Х
- Б. Теория Y
- В. Теория Z
- Г. Теория Оучи

Вставьте пропущенное слово.

Корпоративная ... – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Два лица или более, взаимодействующие между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под их влиянием, – это ...

- А. Реальная группа

- Б. Формальная группа
- В. Малая группа
- Г. Трудовой коллектив

Вставьте пропущенное слово.

Групповые ... – это элементы групповой культуры, правила должного с точки зрения группы поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы.

Организационная культура – это ...

А. Совокупность норм, традиций, ценностей, установок, символов, ритуалов и мифов, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами

Б. Система ценностей, которая связана с интересами и мироощущением отдельных классов и социальных слоев

В. Духовная жизнь организации

Г. Взаимодействие субъектов организации и их специфика

Вставьте пропущенное слово.

... в организации – это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в межорганизационном пространстве.

Так называется культура, в основе которой лежит приоритет личной власти.

- А. Культура Апполона
- Б. Культура Зевса
- В. Культура Диониса
- Г. Культура Афины

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Организационная психология (ОП): основные подходы и базовые концепции в понимании ОП.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Современные теории мотивации.
5. Мотивация и стимулирование: сходство и различия.
6. Поощрение и наказание как методы стимулирования. Принципы использования.
7. Экономическое стимулирование. Необходимость. Достоинства и недостатки.
8. Ролевое поведение в организации. Связь ролевого поведения с культурой организации.
9. Статус как проявление особенностей системы взаимоотношений в организации. Связь статуса, организационной культуры и ролевого поведения.
10. Удовлетворенность трудом и психологический климат в коллективе.
11. Коммуникативные потребности людей и их реализация в рамках организации.
12. Коммуникативные барьеры в организации. Типы барьеров. Особенности их преодоления.
13. Обратная связь (ОС) и ее роль в производственных отношениях. Характеристика ОС. Принципы, проблемы. Влияние ОС на поведение человека.

14. Личность в организации. Специфика индивидуальной адаптации. Влияние адаптации отдельного работника на успешность деятельности организации в целом.

15. Персональное развитие в организации: этапы карьеры и ее планирование.

16. Проблемное поведение. Типы проблемных работников. Виды проблем. Особенности возникновения и протекания. Дисциплинарная культура и этика.

17. Стрессы, связанные с работой. Управление стрессами.

18. Психологическое консультирование. Формы консультирования. Требования к психологу и процессу консультирования.

19. Групповая динамика. Особенности внутригрупповых процессов и их влияние на эффективность деятельности группы.

20. Взаимодействие личности и группы. Конструктивное и деструктивное развитие отношений.

21. Руководство и лидерство: сходство и различие; влияние на поведение сотрудников.

22. Психологический климат. Его компоненты. Факторы, влияющие на формирование организационного климата. Оптимальный и неоптимальный климат.

23. Межличностные и организационные конфликты. Причины и профилактика конфликтов в организации.

24. Факторы возникновения конфликтов: информационные, структурные, ценностные, отношений и поведенческие. Их влияние на развитие конфликта.

25. Модели и типы конфликтов в организации. Динамика конфликта.

26. Управление конфликтами и управление через конфликт. Влияние конфликтов на организационное поведение.

27. Природа организационных изменений. Психологические аспекты в реагировании на изменения: принятие и сопротивление. Причины сопротивления.

28. Влияние нововведений в организации на поведение сотрудников. Проведение успешного изменения. Функции психолога в организации.

29. Принципы создания команды в организации. Достоинства и недостатки команды. Цели формирования команды.

30. Методы исследования организационной психологии. Основные подходы и используемые методики. Их значение. Разработка методов исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организации – это не просто скопление людей на рабочих местах. Они представляют собой сложные социальные системы, где взаимодействия, мотивация, конфликты и адаптация играют важные роли. Изучение психологии организаций позволяет лучше понять, почему организации ведут себя так, как они делают, и как улучшить их функционирование.

В пособии рассмотрена роль психологических процессов, начиная с индивидуальных особенностей сотрудников и заканчивая групповой динамикой и лидерством. Показано, как можно управлять и мотивировать сотрудников, чтобы достичь лучших результатов.

Особое внимание было уделено изменениям в организациях, тому, как изменения могут вызывать сопротивление, рассмотрено, как с этим справляться. Подробно разобраны различные стратегии управления изменениями и показано, что они могут быть успешными, если они адаптированы к конкретной ситуации.

Авторы надеются, что учебное пособие стало полезным ресурсом для понимания психологии организаций. Психология организаций продолжает развиваться, и вклад каждого может сделать этот мир более гармоничным и успешным.

Издание позволит студентам наиболее эффективно организовать самоподготовку к сдаче экзаменов и зачетов.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учеб. и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2023. – 381 с. – ISBN 978-5-534-02345-9.

2. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального развития : учеб. пособие для вузов / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 234 с. – ISBN 978-5-534-14387-4.

3. Ильин, В. А. Психология лидерства : учеб. для вузов / В. А. Ильин. – М. : Юрайт, 2023. – 311 с. – ISBN 978-5-534-01559-1.

4. Карпов, А. В. Организационная психология : учебник для акад. бакалавриата / А. В. Карпов. – М. : Юрайт, 2019. – 570 с. – ISBN 978-5-9916-3715-2.

5. Ключева, Н. В. Организационное консультирование : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Психология» / Н. В. Ключева ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. агентство по образованию ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль : Изд-во ЯрГУ, 2008. – ISBN 978-5-8397-0598-2.

6. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учеб. пособие для вузов / Л. В. Лебедева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2020. – 162 с. – ISBN 978-5-534-00009-2.

7. Организационная психология : учеб. для акад. бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. – М. : Юрайт, 2014. – 570 с. – Серия. Бакалавриат. Академический курс. – ISBN 978-5-9916-3715-2.

8. Организационная психология : учеб. пособие для обучающихся направлений подгот. высш. образования – магистратуры «Психология» 37.04.01 / авт.-сост.: В. А. Шамис, Е. П. Щербаков. – Омск : Изд-во ОмГА, 2020. – 132 с.

9. Организационная психология : учеб. и практикум для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общ. ред. Е. И. Рогова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 509 с. – ISBN 978-5-534-07328-7.

10. Организационное поведение : учеб. и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под ред. С. А. Баркова. – М. : Юрайт, 2021.

11. Свенцицкий, А. Л. Организационная психология : учеб. для вузов / А. Л. Свенцицкий. – М. : Юрайт, 2024. – 504 с. – ISBN 978-5-9916-3232-4.

Учебное издание

ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие

Авторы-составители:

ЛАПШИН Виталий Евгеньевич

ШАМАНИН Николай Владимирович

Редактор О. В. Балашова

Технический редактор Ш. Ш. Амирсейидов

Компьютерная верстка Е. А. Кузьминой, А. Н. Герасина

Корректор О. В. Балашова

Выпускающий редактор А. А. Амирсейидова

Подписано в печать 27.04.24.

Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 9,30. Тираж 30 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета

имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.

600000, Владимир, ул. Горького, 87.