

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Сибирский федеральный университет

Т.В. Шелкунова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Рекомендовано УМО РАЕ по классическому университетскому и техническому образованию в качестве учебного пособия для обучающихся в высших учебных заведениях по направлениям подготовки: 44.03.02 Психолого-педагогическое образование, 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки), 09.03.02 Информационные системы и технологии
Протокол № 941 от 19 января 2021 г.

Красноярск-Лесосибирск, 2021

УДК 159.9:331.103 (075.8)

ББК Ю959я731-1

Ш.439

Т.В. Шелкунова

Рецензенты:

кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры клинической психологии и психотерапии с курсом ПО медико-психолого-фармацевтического факультета Красноярского государственного медицинского университета им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого **В.Б. Чупина;**

кандидат психологических наук, проректор по учебной работе СФУ, доцент базовой кафедры высшей школы ресторанного менеджмента СФУ **Д.С. Гуц**

Шелкунова Т.В.

Ш.439 Организационная психология : учеб. пособие / Т.В. Шелкунова. – Красноярск: Сиб. федерал. ун-т, 2021. – 120 с.

ISBN 978-5-7638-4468-9

В учебном пособии освещаются вопросы в соответствии с программой курса «Организационная психология». Представлен обзор зарубежных и отечественных подходов к рассмотрению базовых понятий организационной психологии. Детально рассмотрены особенности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, методы работы с педагогическим персоналом, структура и функции организационной культуры.

Учебное пособие адресовано студентам педагогических вузов, обучающимся по направлениям подготовки «Психолого-педагогическое образование», «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)». Может быть полезно практическим психологам, социологам, руководителям образовательных организаций.

ISBN 978-5-7638-4468-9

© Шелкунова Т.В., 2021

© Лесосибирский педагогический институт – филиал СФУ, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ГЛАВА 1. ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ	6
1.1. Предмет изучения и категориальный аппарат организационной психологии	6
1.2. Исторические этапы развития организационной психологии	9
1.3. Перспективы развития организационной психологии	18
Вопросы для самопроверки	19
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА, ТИПОЛОГИЯ	20
2.1. Проблема определения категории «организация»	20
2.2. Структурные компоненты организации	21
2.3. Типы организаций и их характеристика	33
Вопросы для самопроверки	37
ГЛАВА 3. ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ	38
3.1. Классические теории организации	38
3.2. Школа «человеческих отношений»	41
3.3. Ситуационные теории организации	45
Вопросы для самопроверки	52
ГЛАВА 4. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО КАК БАЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ	53
4.1. Проблема соотношения власти и лидерства в организации	53
4.2. Определение власти как организационного процесса. Формы власти	55
4.3. Подходы к проблеме лидерства	57
4.4. Новые теории лидерства и власти	66
4.5. Задача и роль лидеров в современных образовательных организациях	70
Вопросы для самопроверки	73
ГЛАВА 5. МОТИВАЦИЯ ТРУДА И ОБЩЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ	74
5.1. Мотивационные теории	74
5.2. Мотивационная сфера профессиональной деятельности учителя	81
5.3. Деловое общение в образовательных организациях	88
5.4. Общение и коммуникации в организации как элемент системы мотивации	95
Вопросы для самопроверки	100
ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	102
6.1. Определение организационной культуры	102
6.2. Структура и функции организационной культуры образовательных организаций	105
6.3. Формирование и поддержание организационной культуры образовательных организаций	108
Вопросы для самопроверки	113
ИТОГОВЫЙ ТЕСТОВЫЙ КОНТРОЛЬ	114
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	116
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ	120

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современная школа – сложная и развивающаяся система. Она нуждается в новой организационной культуре. Управляя организационной культурой, руководитель образовательной организации определяет будущее своей организации, обеспечивает культурное устройство ее жизнедеятельности, оказывает влияние на адаптацию культуры к новой стратегии.

А. С. Макаренко считал, если пришли устраиваться на работу два учителя — один малоопытный, другой — зрелый профессионал, то нужно брать молодого, который воспримет культуру коллектива и систему его требований. Опытный и самостоятельный профессионал может сломать сложившиеся традиции коллектива, нарушить слаженность работы.

Невозможно создать хорошо функционирующую школу без надлежащей организационной культуры. Она создает общественную репутацию, которая влияет на выживаемость школы во внешнем мире. Сильная культура организации притягивает к себе всех: учащихся, родителей, педагогов.

На страницах учебного пособия собраны основные теоретические положения курса «Организационная психология». Систематизирован материал об организации и организационной культуре как о ключевых понятиях курса. Рассмотрены основные современные проблемы организационной психологии, а также пути их решения в условиях образовательной организации. Каждая глава сопровождается вопросами для самопроверки, позволяющими обучающимся провести самоанализ полученных знаний.

Данное учебное пособие разработано для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Психолого-педагогическое образование», «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)», а также для школьных психологов, учителей и руководителей образовательных организаций.

ГЛАВА 1. ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

1.1. Предмет изучения и категориальный аппарат организационной психологии

В названии «организационная психология» скрыто трудно разрешимое противоречие: в нем объединены два противоположных понятия: первое – психология как наука изучает индивида, т.е. отдельного человека со всеми присущими ему психическими и поведенческими особенностями, второе понятие связано с содержанием категории «организационная», которое раскрывает прежде всего особенности и закономерности поведения людей в организации.

В связи с данным противоречием неоднозначным выступает объект и предмет организационной психологии.

Организационная психология — прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации. Ее объектом выступает организация как дифференцированное и взаимоподчиненное объединение индивидов и групп, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов, процедур, правил.

Организационная психология – раздел прикладной социальной психологии. Чтобы определить ее предмет, необходимо исходить из определения предмета социальной психологии.

Социальная психология изучает три вида объектов:

- 1) личность в социальной среде;
- 2) малые группы и организации;
- 3) большие социальные группы.

Ключевым в социальной психологии выступает понятие «общение». Общение порождает такие феномены, как восприятие и понимание людьми друг друга, подражание, внушение, убеждение, лидерство и руководство, сплоченность и конфликтность и пр. Общение бывает формальным (деловым) и неформальным (дружеским), непосредственным и опосредованным (например, технически). В результате общения складываются социально-психологические особенности личности, формируются структура и динамика малых и больших групп. Социальные психологи изучают:

- общение в малых группах – внутригрупповое и межгрупповое;
- общение на личностном уровне – внутриличностное и межличностное;
- общение в больших группах – воздействие средств массовых коммуникаций

на развитие и становление личности, на протекание социальных процессов, на формирование общественного мнения и пр.

Понятие общения оказывается центральным, ключевым и в организационной психологии.

Предмет организационной психологии – это влияние процесса общения на профессиональную деятельность людей, и, прежде всего, на повышение производительности их труда.

Специфика общения в организационных условиях состоит в том, что общение не основная, а сопутствующая, вспомогательная деятельность. Основным видом деятельности людей в организациях является труд. Общение же может или способствовать, или препятствовать эффективному выполнению людьми своих трудовых функций.

Таким образом, в общем виде предметом исследования организационной психологии выступают разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях, а также факторы, их детерминирующие (трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально важные качества, групповые процессы и т.д.).

Для решения определенного круга проблем, содержащихся в предмете исследования, организационная психология ставит перед собой следующие задачи:

1. Изучение возможностей и разработка технологий адекватного применения психологических знаний для решения организационных проблем, связанных с «человеческим фактором».

2. Повышение эффективности организационной деятельности за счет использования психологических феноменов, связанных с личностью, деятельностью, поведением и отношениями.

Организационная психология обладает широким спектром научных методов исследования. Исследователи разных организационных вопросов используют общенаучные (методы наблюдения, опроса, экспериментальные методы) и специальные методы. Также каждая организация обладает своим кругом специальных методов исследования, обусловленных конкретными условиями организационной деятельности.

При анализе социально-психологических явлений в организациях психологи оперируют следующими понятиями:

- 1) «организация»;
- 2) «личность работника»;
- 3) «отношение к труду».

Исследование организации предполагает использование таких понятийных категорий, как структура и функции; динамика организации; социально-психологический климат; причины возникновения и способы разрешения конфликтов; процесс внедрения нововведений.

При изучении личности работника применяются такие понятия, как «адаптация работников в организационных условиях»; «личность руководителя» (социально-психологические требования к личности и деятельности руководителей различных рангов – бригадиров, мастеров, менеджеров, директоров); «подбор, расстановка и аттестация персонала в организациях»; «организация профессионального и социально-психологического обучения работников»; «изучение потребностей, интересов, норм, моральных ценностей работников организации».

Анализ отношения к труду возможен при использовании таких понятий, как «удовлетворенность трудом» (тип и степень удовлетворенности); «производительность труда»; «трудовая и общественная активность работников»; «дисциплина труда»; «стимулирование труда» (моральное и материальное).

Приведенными понятиями, безусловно, не описывается весь спектр проблем, с которыми сталкивается практический психолог, работающий в организациях. Вместе с тем именно они представляют собой основные социально-психологические факторы, имеющие место в системе организации.

Основываясь на вышеуказанном объекте исследования организационной психологии, необходимо раскрыть ключевое понятие науки – «организация».

Организацию (от позднелат. organize – сообщаю стройный вид, устраиваю) определяют как:

1) разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов и правил;

2) внутреннюю упорядоченность, согласованность взаимодействия относительно автономных частей системы, обусловленную ее строением;

3) одну из общих функций управления, совокупность процессов и (или) действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого (структурными элементами системы).

Организациями традиционно называют институты, объединяющие людей для достижения определенных целей. Организации обладают набором следующих родовых признаков:

1) наличие целей существования и развития, внутренней структуры, особой культуры;

2) постоянное взаимодействие с внешней средой;

3) использование человеческих, натуральных и материальных ресурсов.

Несмотря на большое разнообразие трактовок понятия организации, его сущность отражают следующие признаки:

- организация – это объединение людей, выполняющих специфические функции и роли в ней;

- организация создается и существует для достижения общей цели, объединяющей людей для реализации определенных потребностей и интересов;

- совместная деятельность для достижения общей цели осуществляется в различных формах взаимодействия (совместное выполнение работ, их координация, обмен информацией и т.д.). Эти формы в каждой конкретной организации зависят от ее целей, видов деятельности, разделения труда и других факторов. Взаимодействие способствует формированию организации как единого целого, имеющего качественно новые свойства, не сводимые к сумме свойств входящих в него частей (синергетический эффект);

- организация имеет определенные границы, позволяющие ей существовать автономно от других организаций. Эти границы определяются видом деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т.д. Границы организации закрепляются в документах (устав, учредительный договор, положение).

Комбинация вышеприведенных признаков уникальна для каждой организации и определяет ее специфику. Все эти значения вполне применимы в организационной психологии. Объектом исследований в организационной психологии является и сама организация в целом, и организационные процессы, и организационные отношения и многое другое. Системообразующим понятием в данном контексте выступает организация как целостная система.

Центральная проблема организационной психологии состоит в изучении влияния социально-психологических факторов на повышение эффективности труда.

В этом плане социальные психологи концентрируют свое внимание на двух вопросах:

- 1) какие социально-психологические факторы оказывают наиболее существенное влияние на эффективность труда;

- 2) каким образом эти факторы влияют на эффективность труда.

То есть стоит задача выяснить степень и направленность влияния социально-психологических факторов, установить, какие именно факторы повышают эффективность, а какие – понижают. С учетом этого основного вопроса – вопроса об эффективности труда – мы и будем рассматривать все проблемы организационной психологии.

Под организационной психологией понимается отрасль прикладной психологии, изучающая социально-психологические свойства людей, определяющие их поведение в организациях, а также социально-психологические характеристики самих организаций, оказывающие влияние на организационные процессы и эффективность организации.

1.2. Исторические этапы развития организационной психологии

В сравнении с многими науками психология все еще может гордиться (или оправдываться) своей молодостью — ей чуть больше ста лет. Возраст же

организационной психологии откровенно юный. Одно из авторитетнейших сообществ психологов, Американская психологическая ассоциация (АРА), признала самостоятельность этого научного направления лишь в 1973 г., переименовав одну из своих секций в секцию индустриальной и организационной психологии.

Однако уже к началу 1980-х гг. это направление психологической науки стало не только признанным во всем мире, но и превратилось в одну из наиболее популярных университетских специализаций, уступая лишь клинической и педагогической психологии.

Формально возникновение организационной психологии относят к началу XX в., а честь называться ее основоположником принадлежит Уолтеру Диллу Скотту (1869–1955).

Игрок футбольной команды Северо-Западного университета, Скотт закончил теологическую семинарию и собирался стать миссионером в Китае. Однако к тому времени, когда он был готов приступить к своим обязанностям, выяснилось, что в китайской миссии нет вакансий. И, вместо того чтобы стать миссионером, Скотт стал психологом.

Скотт был первым, кто использовал психологию для нужд рекламы, отбора персонала и менеджмента. На рубеже XIX и XX вв. он говорил о потенциальных возможностях психологии в рекламном бизнесе.

Вдохновленный поддержкой, оказанной ему ведущими бизнесменами, Скотт написал несколько статей и опубликовал монографию «Теория и практика рекламы» (The Theory and Practice of Advertising, Scott, 1903), которая считается первой книгой, посвященной использованию психологии для решения проблем, возникающих в мире бизнеса.

В 1919 г. У. Скотт создал первую в истории организационной психологии консалтинговую фирму, которая сотрудничала более чем с 40 ведущими корпорациями США, оказывая им услуги, преимущественно связанные с отбором персонала.

В 1913 г. Гуго Мюнстерберг (1863–1916), немецкий психолог, преподававший в Гарвардском университете, написал книгу «Психология эффективного производства» (The Psychology of Industrial Efficiency). Он был одним из первых психологов, ратовавших за использование тестов в качестве отборочной процедуры прогностического характера, позволяющей определить претендента с необходимыми навыками, который наиболее полно удовлетворяет требованиям, предъявляемым к работнику на конкретном рабочем месте.

Г. Мюнстерберг провел немало исследований в реальных производственных ситуациях и на реальных рабочих местах, и целью этих исследований было повышение производительности труда.

Его публикации, исследования и деятельность в качестве консультанта способствовали росту влияния организационной психологии, а сам он стал

мировой знаменитостью.

Работы У. Скотта и Г. Мюнстерберга заложили основы организационной психологии, но возникновение организационной психологии как важной и практически значимой дисциплины связано с конкретными потребностями американской армии во время Первой мировой войны.

Столкнувшись с необходимостью отсеивать и классифицировать миллионы мужчин, призванных на военную службу, армия доверила психологам разработку теста, с помощью которого можно было бы выявить людей с низким уровнем интеллекта, не подлежащих охвату обучающими программами.

Результатом усилий психологов стали армейский тест «Альфа», предназначенный для новобранцев, умеющих читать и писать, и армейский тест «Бета» для неграмотных рекрутов, в котором использовались головоломки, картинки и символы. Армейский тест «Бета» применяли и для тестирования эмигрантов, плохо владевших английским языком.

Были разработаны тесты и для отбора кандидатов на офицерские должности и в летчики, которым предстояло пройти соответствующее обучение, и тесты для отбора кандидатов на обучение другим военным специальностям, требовавшим определенных способностей.

Для выявления и отсеивания лиц с невротической симптоматикой был разработан личностный опросник — «Бланк данных о личности» (The Personal Data Sheet), предназначенный для одновременного тестирования больших групп людей.

После войны бизнесу, концернам, производившим различную продукцию, учебным заведениям и другим организациям, имевшим дело с отсеиванием и классификацией большого числа людей, потребовались новые и более тщательно разработанные отборочные процедуры.

Тесты, разработанные для армии, были адаптированы для гражданских нужд; одновременно с этим были созданы и новые тесты, предназначавшиеся для различных ситуаций. США встретили психологическое тестирование с энтузиазмом, и вскоре тестирование с помощью батареи тестов стало обычным делом для миллионов школьников и претендентов на работу.

Первоначально организационная психология рассматривала организационные переменные как данность и стремилась исследовать то, как можно лучше всего подобрать и адаптировать людей к деятельности и организационным функциям.

Ориентация была прагматической, и организация рассматривалась как машина (в дальнейшем – социотехническая система).

В этих исследованиях доминировал акцент на том, как сделать деятельность организации более эффективной.

Школа научного менеджмента Ф. Тэйлора активно исследовала время и движения работников, освещение и температуру, интервалы отдыха и другие условия работы – всегда относительно критерия продуктивности.

Этот подход к способам повышения производительности соответствовал процедурам «сопровождения персонала», которые были направлены именно на повышение продуктивности.

Другими словами, организационная психология того времени разрабатывала скорее область эффективной производительности, чем поведение в организации и поведение самих организаций. Это была наиболее разработанная область в данном направлении прикладной психологии. Однако в то время она не включала системные переменные, что не позволило в полной мере исследовать различия в природе организаций и проблемы организационных изменений.

Итак, первые шаги организационной психологии связаны с отбором персонала — с оценкой претендентов на работу и с направлением тех, кто принят, на рабочие места или обучение по соответствующим программам.

Западное развитие организационной психологии опережает развитие науки в России. В связи с этим мы намерены представить исторические этапы развития зарубежной и отечественной организационной психологии.

Западное развитие организационной психологии

Организационная психология на Западе прошла в своем развитии пять динамичных этапов, характеристику которых мы представим в табл. 1. Теории организации, которые отражены в этой таблице, будут подробно рассмотрены в главе 2.

Таблица 1. Западное развитие организационной психологии

Этап	Предмет организации	Базовая антропологическая модель	Базовая психологическая теория	Базовая теория организации	Основной метод исследования	Технологизированная виртуальная реальность
Этап научной организации и труда (1900-1930 гг.).	рабочее место работника физической работы	физическое тело человека (психофизиологические качества человека)	научная организация труда (Ф. Тейлор)	теория бюрократии (М. Вебер)	хронометраж	физиологические качества человека
Этап человеческих отношений (1930-1960 гг.).	производственные подразделения	социальный человек	теория межличностных отношений (Э. Мейо, Д. Макгрегори)	теория социальной организации (Ч. Бернад, Ф. Селзник)	проведения опросов	Межличностные отношения
Личностно-психологический этап (1970-1980 гг.)	цели производства	индивид	теории личности (А. Маслоу)	теория среды, организации в среде (Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш)	тестирование	личностные качества человека
Трансперсо	среда	человек	теории	теория	тренинги	Трансперсо

нальный этап (1980-19990 гг.)		трансцендентный (его измененные состояния сознания)	развития и трансцендентальных реальностей	развития организации (Т. Питерс, Р. Уотермен, К. Уэйк, Дж. Марч)		нальные качества человека (способность трансформировать свойства своей психики и личности)
Информационный этап (начиная с 2000 г.)	принципы функционирования среды	стохастичный человек	теория фазовых состояний человека	теория информационной структуры и саморазвития организации	решение неопределенных ситуаций	Трансформационные психические фазовые периоды

Большую роль в современном развитии психологии управления и организационной психологии в Западной Европе и в США играет ряд профессиональных объединений, которые, обратим внимание, имеют такое же название, как соответствующее направление в психологии. В одном из них есть Европейская сеть организационной психологии и психологии труда. Сеть создана в 1980 г. и включает свыше 40 профессоров и ведущих специалистов по этому направлению из европейских университетов и научных учреждений (координационный офис Сети находится в Париже).

Важную роль в координации развития психологии работы и организационной психологии играет также Европейская ассоциация психологии труда и организационной психологии, административный офис которой находится в Бельгии. В отличие от вышеназванной Сети, ассоциация включает не только специалистов высшего ранга (университетских профессоров и научных работников), а всех желающих, кто занимается разработкой и внедрением соответствующих проблем. Кроме того, в ассоциацию входят и профильные психологические ассоциации из 22 европейских стран.

Такие симпозиумы как территориально, так и по смыслу оказывают содействие интеграции европейских усилий относительно развития психологии работы и организационной психологии.

В США к ведущим профессиональным объединениям из указанного направления психологии относится, прежде всего Общество промышленной и организационной психологии, которое является отделением Американской психологической ассоциации (American Psychological Association), объединяющим 4200 специалистов.

Вторым, большим по величине профессиональным объединением признана Академия управления (Academy of Management). Особенность ее деятельности в том, что она объединяет не только психологов, но и многих других специалистов, которые работают в сфере бизнеса, прежде всего преподавателей университетов и школ менеджмента.

Таким образом, в целом можно сделать вывод о том, что организационная

психология и психология труда на Западе представляет собой одну из ведущих областей психологической науки, в рамках которой осуществляются глубокие научные исследования и происходит оперативное и эффективное использование результатов этих исследований на практике.

История развития отечественной организационной психологии

Выделяют несколько основных этапов развития психологии труда и организационной психологии в нашей стране.

1-й этап – зарождения и развитие психологии труда и психологии управления;

2-й этап – прекращение исследований в сфере психологии труда и психологии управления (по определенным причинам);

3-й этап – возрождения этих дисциплин и их дальнейшее развитие (на основе социалистической ориентации);

4-й этап – развитие психологии труда и психологии управления (на основе новой парадигмы социально-экономического развития).

Коротко рассмотрим особенности каждого из указанных этапов.

Особенность первого этапа (20-30-е гг. XX в.) состоит в том, что психология труда и психология управления в России в этот период развивалась с учетом ведущих международных тенденций в этом направлении. Речь идет о том, что в то время, как в США зарождались идеи управления организациями как комплексной науки, они нашли довольно быстро свое понимание и в России. Прежде всего, это касается развития психологии труда. Например, книга Г. Мюнстерберга «Психология и промышленная эффективность» (1913 г.) была уже в 1914 г. издана у нас под названием «Психология и экономическая жизнь», т.е. всего через год после выхода в США. Особенностью развития психологии труда в нашей стране было то, что она развивалась в рамках психотехники. Это направление отображало, прежде всего, практическую направленность психологии, ее прикладной характер в отличие от направления, которое было связано с чисто теоретической психологией. На протяжении этого периода велись интенсивные исследования по проблемам психологического анализа трудовой деятельности, профессионального отбора, профессиональных способностей, профессионального обучения, рационализации работы и профилактики усталости, проведены адаптации зарубежных методик, выявлены возможности их использования. Представители СССР в 1927 г. приняли участие в IV Международной психотехнической конференции (первая из этих конференций состоялась в 1920 г. в Женеве), а уже VII конференция прошла в 1931 г. в Москве. Также в этот период происходило зарождение психологии управления: впервые начал использоваться

термин «психология управления». Один из докладов в марте 1924 г. на Второй Всесоюзной конференции по проблемам научной организации труда был полностью посвящен психологии управления, которая рассматривалась в контексте решения двух задач:

а) отбора к функциям и друг к другу сотрудников в соответствии с их психологическими особенностями;

б) влияние на психику работников через стимулирование с целью достижения оптимальной производительности.

Следует отметить, что в этот период было осуществлено много интересных разработок относительно применения психологических знаний в практике управления советскими учреждениями. Эти работы велись в рамках развития научных исследований по проблемам научной организации работы и их практического применения. Так, в 1920-е гг. существовало свыше 10 институтов по проблемам организации и управления, издавалось более 20 специальных журналов. Тем не менее, как отмечает А.Л. Свенцицкий, недостаточный уровень разработки проблематики психологии управления не позволил выделить психологию управления как самостоятельную психологическую дисциплину.

Второй период (конец 30-х – 40-е гг. XX в.) характеризуется прекращением и отсутствием исследований в области психологии труда и психологии управления. В общем плане можно сказать о том, что это было связано прежде всего с авторитарным режимом управления в бывшем Советском Союзе, который не требовал разработок по научной организации труда (НОТ). То есть мы можем говорить о том, что в этот период в развитии соответствующих психологических дисциплин в частности и во всей психологии в целом состоялся «отход» назад. В то же время мировая наука, связанная с управлением организациями, на протяжении этих 20 лет продвинулась намного дальше: был сделан значительный рывок в развитии менеджмента – переход от «техническо-функционального» менеджмента к «гуманистическому», где проблемы человеческих отношений в организации (как вертикальных, так и горизонтальных) выступили на передний план. Эти проблемы менеджмента остались без внимания специалистов нашей страны.

Для третьего этапа (50-е – середина 80-х гг. XX в.) присуще возрождение психологии труда и психологии управления и их интенсивное развитие в рамках возрождения направления, связанного с научной организацией труда. Следует отметить, что при этом впереди снова была психология труда, возрождение которой началось в 50-х гг., а затем в 60-х гг. начала развиваться и психология управления. В это время создаются специальные отделы и лаборатории в ряде университетов и научно-исследовательских институтов (в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова, Ленинградском

государственном университете им. О.О. Жданова, Киевском государственном университете им. Т.Г. Шевченко, Ярославском государственном университете, Институте психологии АПН СССР и др.), открываются социально-психологические службы на предприятиях, начинают читаться соответствующие психологические курсы в университетах, уделяется внимание подготовке руководящих кадров на факультетах и институтах повышения квалификации кадров. Был проведен ряд серьезных научных исследований, которые оказывали содействие осмыслению многих психологических проблем труда и управления, и подготовлены десятки публикаций.

Вместе с тем, можно говорить о том, что ряд существенных направлений в развитии управления, таких как теория открытых организаций и ситуативный подход, которые появились на Западе в 70-х гг., остался без внимания отечественных исследователей. К основным причинам такой ситуации относится, на наш взгляд, социально-экономические причины (связанные с разной формой собственности), отсутствие свободных международных контактов, в том числе научных и т.п.

Четвертый период (вторая половина 80-х – 90-е гг. XX в.). Развитие психологии труда и психологии управления связано с перестройкой и изменением парадигмы социально-экономического развития в бывшем Советском Союзе, а позднее в России. Этот период характеризуется качественно новым подходом к пониманию сущности управления. Наиболее актуальными проблемами, которые разрабатываются на этом этапе, стали:

а) психологическое осмысление сущности перестройки, особенностей рыночных отношений и необходимости перехода от учета человеческого фактора к управлению человеческими ресурсами и их развитием;

б) психологические основы бизнеса и предпринимательской деятельности;

в) психологические аспекты менеджерской (управленческой) как профессиональной деятельности;

г) психологические условия повышения эффективности управленческой деятельности, проблемы эффективного делового общения в процессе управления и решения конфликтов;

д) психологические условия и пути эффективной подготовки менеджеров (в частности, на основе использования активных методов и форм обучения, психотехнологий);

ж) проблемы подготовки кадров внутри фирмы и др.

Особенностью этого периода развития служит выраженная ориентация на осмысление зарубежного опыта как в осознании закономерностей рыночной экономики, так и в анализе содержания и особенностей деятельности менеджеров. В связи с этим переводится значительная часть зарубежных изданий по менеджменту, в которых рассматривается много психологических вопросов, а

также и отдельные издания по психологии управления. Среди наиболее актуальных проблем, которые отображены в этих книгах, можно выделить такие:

- основы менеджмента;
- ситуационный подход в управлении;
- результативно-целевой подход в управлении;
- психология бизнеса;
- особенности предпринимательской деятельности;
- психология менеджерской деятельности;
- самоменеджмент;
- деловая культура, общение и управления конфликтами;
- деловая карьера и др.

Одним из положительных следствий изучения зарубежного опыта является, что отечественные авторы начинают реализовывать подходы к анализу управления уже с позиций управления организацией (как определенной системы), а не только с позиций анализа управления как определенного механизма (оторванного от целостной системы).

В этот же период создается ряд центров, где начинается подготовка менеджеров на основе использования ведущих международных тенденций. Например, Высшая школа международного бизнеса при Академии народного хозяйства и ряд психологических центров, которые занимаются непосредственно психологическими аспектами решения этих вопросов (лаборатория диагностики и психологической подготовки кадров и кафедра акмеологии и психологии профессиональной деятельности Русской академии государственной службы при Президенте РФ).

Сегодня организационная психология в России переживает новый период своего развития. Широкий круг исследований в данном направлении проводится специалистами научных центров и вузов Москвы, Санкт-Петербурга, Казани, Уфы, Ярославля, Иркутска, Самары, Саратова и других городов России. Важность разработки проблем организационной психологии не подлежит сомнению. Задачи модернизации всей системы жизнедеятельности нашего общества, включая функционирование различных организаций в сферах производственного и административного труда, обучения и воспитания диктуют необходимость развития организационной психологии. Именно на основе научных психологических знаний о закономерностях взаимодействий и взаимовлияний людей в разных организациях можно осуществлять запланированные правительством социальные и технологические изменения в стране, которые направлены на рост эффективности во всех сферах деятельности, повышение уровня благосостояния людей и качества их жизни.

1.3. Перспективы развития организационной психологии

Современная организационная психология нуждается в переосмыслении своего немалого фундаментального и прикладного багажа, который позволит значительно эффективнее использовать ее достижения.

Достигнуть этой цели можно лишь построением новой научной парадигмы организационной психологии, в основе которой лежит представление о власти как базовом организационном процессе. Проанализировав процесс становления организационной власти и организационных форм, приходится констатировать, что власть не только обеспечила прогресс человеческой цивилизации, но и явилась решающим фактором формирования специфически человеческих форм поведения в целом. Именно в обосновании этой ключевой роли власти в онто- и филогенезе и состоит главная научная новизна предлагаемого подхода.

Вместе с тем пересмотр парадигмы организационной психологии не отрицает всего накопленного научного опыта.

В последнее время связи академической и университетской науки с организациями становятся более тесными. Безусловно, знания по организационной психологии могут оказаться полезными менеджерам и работникам российских организаций и будут способствовать выводу России из кризиса. Скрытые закономерности разумной и успешной деятельности организаций интересны не только для исследователей и менеджеров, но и для каждого.

Традиционный подход, основанный на ложном представлении об общности целей людей, составляющих организацию, игнорирует противоречивость организационных образований и оставляет на периферии своего внимания основное психологическое противоречие организации — противоречие между целями отдельных членов организации и общей целью.

В отличие от индивидуальной цели понятие общей цели, которая рассматривается как фактор, объединяющий и направляющий людей в совместной деятельности, разработано в психологии значительно меньше. В то же время роль общей цели столь велика, что нередко саму организацию рассматривают как «овеществленную» цель, ради которой она создана.

Общая цель, таким образом, лежит в основе базовых структурных и процессуальных характеристик любой организации, и достижение цели обеспечивается только при выполнении всеми подразделениями, группами и отдельными работниками порученных им подцелей и задач, выступающих ее составными элементами.

В чем же состоит организационно-психологический механизм превращения индивидуальной цели в общую цель?

Чтобы стать общей целью, индивидуальная цель одного или нескольких человек должна получить устойчивое преимущество над целями других людей.

Это возможно только в том случае, если цель одного из индивидов опирается на некую силу или процесс, способный обеспечивать ее главенство. Если такая сила отсутствует, самая продуктивная цель имеет мало шансов выделиться из множества бездарных целей. И, наоборот, самая абсурдная идея может небрежно отодвинуть в сторону множество великолепных планов, если она базируется на организационном процессе, обеспечивающем ее главенство. Процесс, способный придать какой-либо индивидуальной цели статус общей и сделать ее субъекта носителем общей организационной цели, в конечном счете, выступает главным условием создания организации.

Вопросы для самопроверки

1. Определите предмет изучения организационная психология.
2. Какие задачи ставит перед собой организационная психология?
3. Что выступало предметом изучения организационной психологии на этапе ее зарождения на Западе?
4. Какие этапы исторического развития пережила зарубежная организационная психология?
5. Что выступило предпосылками развития организационной психологии в России?
6. В области каких направлений были проведены основные исследования в отечественной организационной психологии?
7. Назовите основные метод исследования организации на современном этапе развития.
8. В чем состоит современная парадигма развития организационной психологии?

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА, ТИПОЛОГИЯ

2.1. Проблема определения категории «организация»

Что такое организация? Это люди или что-то не реальное, не существующее? Эта проблема была осознана еще до появления теории организации в контексте социологической науки. Именно в социологии был поставлен вопрос: реально ли общество? Сформировались две противоположные методологические позиции: социальный реализм и социальный номинализм.

Социальный реализм предполагает, что общество обладает собственной природой, несводимой к индивидуальной природе. Эта позиция дала начало функционалистской традиции в социологии (Э. Дюркгейм, Т. Парсонс, Р. Мертон). Например, Э. Дюркгейм определял общество как особую надындивидуальную реальность.

Социальный номинализм, напротив, предполагает, что реальны только индивиды, а общество – это только имя (*nomini*) (М. Вебер). Этот подход дал начало «понимающей социологии», где в центре как раз оказываются субъекты взаимодействия.

Тогда что такое организация? Существует множество определений, но мы предлагаем использовать те из них, которые подчеркивают надличностную природу организаций. Например, данное Ч. Барнардом определение организации как системы сознательной координации двух или более лиц, занятых совместной деятельностью по достижению общей цели.

Необходимо помнить, что организация – понятие многозначное и многоаспектное.

В социальных науках выделяют следующие взгляды на организацию:

- организация как процесс упорядочения поведения активных социальных объектов;
- организация как инструмент достижения цели – частная управленческая функция. Под частными управленческими функциями понимаются действия, необходимые для целедостижения. В качестве таких необходимых действий называют целеполагание, планирование, организацию, координацию, мотивацию, контроль. Организация в этом контексте связывается с созданием структуры, подбором и расстановкой кадров. Этот аспект организации особенно интересен для теории управления. Кроме того, этот аспект актуален в рамках модели организации как искусственной системы;
- организация как социальный объект и одновременно коллективный субъект деятельности, как социокультурная система, где социальный порядок и коллективная деятельность обеспечиваются социокультурными средствами.

В реальной организации присутствуют все три аспекта, но для общей теории и социологии организаций особый интерес представляет третий аспект, поскольку

здесь акцент делается на природе организации – той самой природе, которая определяет, как должны поступать члены организации, включая менеджера.

Организация – это социальная система. Природа организации социальна, поскольку:

- всегда социален объект воздействия (люди и группы, вовлеченные в деятельность);
- всегда социален субъект воздействия;
- социальны результаты этого воздействия – целевой продукт и целевая общность;
- используются специфические социальные средства регламентации, которые формируют особую подсистему организации – социальную организацию.

Как социальная система организация имеет ряд специфических черт.

1. Организация – это всегда целевая система: она создается для достижения целей и оценивается через целедостижения. Таким образом, в ней наличествуют элементы рациональности.

2. В ней есть как минимум два элемента: субъект и объект управления.

3. Организация строится на принципе горизонтального разделения труда, функциональной специализации деятельности.

4. В основе организации лежит вертикальный иерархический принцип.

5. Неотъемлемой чертой любой организации является спонтанная активность индивидов и социальных групп, цели которых не всегда совпадают с целями организации.

6. Природа организации двойственна: с одной стороны, это тип социальной общности, социальный организм, имеющий социокультурную природу, а с другой – искусственно проектируемая система, инструмент, сознательно создаваемый людьми для решения определенных задач. Эта противоречивая природа организации предопределяет принципиальные различия подходов к ее изучению – рационального и естественного.

7. Результат организационной деятельности всегда двояк: с одной стороны, это продукт или услуга, ради которых протекала деятельность, а с другой — складывающаяся социальная общность, коллектив.

2.2. Структурные компоненты организации

Для поддержания организационной системы в рабочем состоянии необходимо взаимодействие ряда внутренних компонентов организации, или ее структурных составляющих.

Системное взаимодействие внутри организации следует рассматривать как взаимозависимость четырех внутренних подсистем (компонентов): целей организации, социальной структуры организации, технологий и персонала, или

членов, организации.

Все компоненты организации достаточно автономны, и их слабая взаимозависимость обусловлена тем, что число коммуникаций, через которые осуществляется влияние одних компонентов на другие, ограничено. Так, изменение целей организации изменяет не всю организационную структуру, а только ее отдельные составляющие (структурные единицы).

Основные компоненты организации невозможно рассматривать изолированно, без учета контекста внешнего окружения. Современные исследователи в области социологии организаций полагают, что организацию (выделенную как единое целое и обладающую четкими границами) следует представлять только в виде открытой системы. Это означает, что руководству организации недостаточно наладить взаимосвязи между ее отдельными внутренними компонентами; в организации нужно применять определенные виды стратегии относительно различных составляющих внешней среды.

По определению, предложенному известной британской исследовательницей Дж. Вудворд, структура – принятый в организации способ разделения видов деятельности, их соединения, координации и контроля. Как очевидно из определения, здесь называются функции, которые выполняет структура. Таким образом, она создает основу для упорядоченной деятельности.

Под структурой организации можно понимать способ ее строения, расположение в ней компонент и подсистем. Структура отражает относительно устойчивую картину взаимодействий элементов организации (структурных подразделений, позиций) и придает деятельности и поведению людей в организации предсказуемость. Таким образом, структура – это система устойчивых связей как по вертикали (между уровнями), так и по горизонтали (между подразделениями или позициями на одном уровне).

В целом, выделяют следующие основные функции организационных структур:

- 1) обеспечение эффективного целедостижения через создание условий для коллективной деятельности;
- 2) минимизация неопределенности, источником которой является индивидуальное поведение;
- 3) обеспечение реализации управления в организации через распределение властных полномочий.

С одной стороны, структура организации отражается в организационных схеме и инструкциях, должностных обязанностях и профилях, распределении функций, закрепленных в документах. И в этом аспекте она является продуктом рациональной деятельности управленцев: менеджеры разрабатывают ее в соответствии с основной целью организации. Здесь поведение людей предсказуемо, поскольку каждый человек в организации занимает определенную позицию, а по каждой позиции в организационных документах существуют права,

обязанности, функции.

С другой стороны, всем известно, что одни и те же инструкции в разных организациях могут выполняться по-разному. То есть у разных организаций есть свое «лицо» — свои устоявшиеся стандарты взаимодействия, поведения и деятельности. Причем эти стандарты не зависят от личностей участников взаимодействия: приходят новички и начинают осваивать, а затем и воспроизводить эти стандарты. Здесь речь идет о том, что социологи называют «институционализированным взаимодействием». В этом аспекте структура является продуктом естественного развития организации, она выражает природу организации, т.е. наличие закономерностей. Таким образом, поведение людей в организации предсказуемо, поскольку оно подчиняется этим безличным, естественным образом сложившимся стандартам. Эти стандарты могут быть формализованы, а могут и не быть. В первом случае реальное поведение будет совпадать с прописанными инструкциями, а во втором случае – нет.

Есть и третья сторона. Каждый человек в организации не просто занимает позицию, но и включается в межличностные отношения, которые регулируются исключительно неформальным образом, т.е. с учетом личностей участников взаимодействия. Межличностные отношения – это сфера наименьшей предсказуемости, да и на цель организации они не всегда ориентированы.

Понятие внутренней среды организации

Понятие «внутренняя среда организации» было введено как оппозиция понятию «внешняя среда», когда организация стала трактоваться как открытая система. В контексте теории организации внутренняя среда включает следующие элементы: структуру в качестве центрального элемента, цель, стратегию, размер организации, технологию, внутренние зависимости, тип персонала (иногда выделяют организационную культуру). При этом структура рассматривается как определяемая (детерминируемая) остальными элементами.

Здесь очень ярко проявляется отличие теории организации от теории управления (теория менеджмента). Для теории менеджмента центральным элементом внутренней среды организации является цель, которая определяет все остальные элементы: структуру, задачи, технологию, людей. То есть все характеристики внутренней среды продукт рационального выбора менеджера, хотя предполагается и взаимное влияние цели и других элементов внутренней среды организации (рис. 1).



Рис. 1. Внутренняя среда организации: а — в теории организации; б — в теории управления

Элементы внутренней среды организации получили название «внутренние ситуационные переменные», или «контекстуальные переменные», – в рамках организационной теории это элементы внутренней среды организации, которые задают и ограничивают принципы функционирования организации, тип структуры, принципы управления.

К основным внутренним структурным компонентом организации относятся: цели, структура, задачи, технология и люди. Рассмотрим каждую из структур более подробно, чтобы четко понимать внутреннюю среду организации.

Цели организации – результаты, которых стремится достичь организация и на достижение которых направлена ее деятельность. От конечного результата зависит весь процесс построения всей системы организации.

Однако цель никогда не возникает сама по себе, все зависит от деятельности человека, определяется цепочкой потребность-мотив-цель. Прибыль, например, это одна из потребностей организации, без удовлетворения которой она не может существовать и развиваться.

Можно сказать, что конечная цель – это развитие и превосходство, которое состоит из других более мелких целей, таких как создание нового продукта, проведение новой рекламной кампании и проч. Реализация данных целей порождает за собой соответствующие проекты, в которые входят такие этапы, как создание необходимой документации, создание производственных участков и много другое. Но достичь единой главной цели организации можно только в том случае, когда ее члены отождествляют эти цели с собственными, что возможно лишь на высокой ступени зрелости каждого сотрудника в отдельности и коллектива в целом.

Структура организаций. Перед любой организацией стоит задача формирования и развития структуры управления как средства целенаправленной координации усилий всех элементов, образующих эту организацию. Структура управления должна устанавливать четкую взаимосвязь различных видов

деятельности внутри организации, подчинив их достижению определенных целей. Конечным результатом организационной системы является повышение эффективности производства. Простая сумма машин, сырья и людей – это еще не организация. Предприятие может увеличить свою производительность, лишь улучшая способы комбинирования этих ресурсов.

Можно разделить структуры управления на два направления: иерархические (или традиционные) и адаптивные (гибкие). Представим характеристику этих направлений в табл. 2.

Таблица 2. Особенности бюрократической и адаптивной структур

Бюрократическая структура управления	Адаптивная структура управления
Хорошо зарекомендовала себя в стабильных, неизменных условиях	Более подходит для работ в нестабильных условиях, когда возникающие проблемы и необходимые действия нельзя разложить на элементы и распределить конкретно между специалистами
Проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация, разделяются на множество мелких, которые поручаются для выполнения отдельным подразделениям, специалистам	Сотрудники должны решать собственные задачи исходя из задач фирмы в целом. Значительная часть их обязанностей постоянно пересматривается в связи с изменяющимися условиями
Каждое подразделение решает свою задачу обособленно от задач организации в целом	Сотрудники взаимодействуют как по вертикали, так и по горизонтали, система не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы
Права и обязанности каждого специалиста подробно, жестко определены и не меняются	Поощряется инициатива, творческий подход к делу
Только высшее руководство решает, насколько частные задачи, выполняемые подразделениями, соответствуют целям организации	
Связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через высшее руководство	
Поощряется исполнительность	

Задачи предприятия несут менее глобальный характер, нежели цель, и их можно получить в более короткие сроки, в пределах планового периода. Они определяются интересами владельца, размерами капитала, ситуацией внутри предприятия, внешней средой. Задач всегда много, цель всегда одна.

Как пример основных задач действующего предприятия можно привести:

- завоевание рынка или его части;
- обеспечение стабильного развития предприятия;

- повышение производительности труда;
- обеспечение потребителей продукцией предприятия;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями труда и возможностью профессионального роста;
- создание рабочих мест для населения;
- недопущение сбоев в работе предприятия (срыва поставки, выпуска бракованной продукции, резкого сокращения объемов и снижения рентабельности производства) и т.д.

Конкретные задачи и их решение всегда зависят от специфики организаций и ее возможностей.

Технология – четвертая важная переменная внутренней среды организации. Это средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы, необходимые продукты и услуги. Технологии в современном мире стали устойчивым фактором получения предприятием прибыли, делая его конкурентным преимуществом.

Люди являются неотъемлемой частью любой организации. Грамотный руководитель стремится использовать эту часть максимально эффективно. Каждый человек представляет собой совершенно различный набор качеств и способностей, задача менеджера – умело сочетать качества и способности и использовать их во благо развития организации.

Работая в организации, каждый человек находится в системе управления. Он обязательно кому-нибудь подчинен, выполняет распоряжения или задания, не исключено, что и ему кто-нибудь подчинен. Сочетание функций и полномочий в деятельности человека определяет характер его поведения, структуру деловых ценностей, отношение к другим сотрудникам и, как следствие, место в системе управления.

Исходя из краткого разбора структурных компонентов организации, следует сделать вывод, что организация любого рода предприятий – это сложный процесс формирования каждого из видов структуры. Основной целью менеджера является обеспечение прибыльности деятельности фирмы посредством рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективного использования кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника.

Типовые организационные структуры предприятий

Традиционные организационные структуры основаны на функциональном подразделении и отделах. Они характеризуются тем, что на верхнем уровне сосредоточены полномочия стратегических и оперативных задач. Существует

несколько типов традиционных структур.

Линейная организационная структура

Самая простая структура из всех существующих. Характеризуется наличием определенной цепи инстанций. Решения спускаются сверху вниз. Этот вид структуры подходит для маленьких организаций вроде небольших бухгалтерских фирм и адвокатских контор. Линейная структура позволяет легко принимать решения (рис. 2).



Рис. 2. Схема линейной организационной структуры

У линейной организационной структуры можно выделить как преимущества над другими структурами, так и недостатки.

Преимущества:

- Самый простой вид организационной структуры.
- В результате жесткого управления формируется жесткая дисциплина.
- Быстрые решения приводят к быстрым и эффективным действиям.
- В структурах власти и ответственности существует ясность.
- Поскольку контроль лежит на одном начальнике, в ряде случаев он может проявлять гибкость.

• Есть хорошие перспективы карьерного роста у людей, которые выполняют работу качественно.

Недостатки:

- Есть возможности оказывать влияние на начальника отдела.
- Постоянная проблема — отсутствие специализации.
- Начальник отдела может быть перегружен работой.
- Коммуникации осуществляются только сверху вниз.
- Начальник, обладающий властью, может неправильно использовать ее для своей выгоды.
- Решения принимаются одним человеком.

Линейно-штабная организация

Такая структура характеризуется наличием линейных руководителей и подразделений, которые по факту не имеют права принятия решений (рис. 3). Главная их задача – оказывать помощь линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Процесс принятия решений в такой структуре медленнее.



Рис. 3. Схема линейно-штабной организации

Рассмотрим данный тип структуры с точки зрения ее преимуществ и недостатков.

Преимущества:

- Позволяет сотрудникам быстро выполнять задачи.
- Помогает сотрудникам брать на себя ответственные функции и специализироваться на конкретных функциях.
- Помогает линейным руководителям сконцентрироваться на определенных задачах.
- При организационных изменениях минимален риск возникновения сопротивления.
- Сотрудники чувствуют, что их вклад оценен.

Недостатки:

- Среди сотрудников может возникать путаница.
- У сотрудников недостаточно знаний, чтобы ориентироваться на результат.
- Слишком много уровней иерархии.
- Сотрудники могут расходиться во мнениях, что замедляет работу.
- Более дорогостоящая структура, чем простая линейная организация, из-за наличия начальников подразделений.
- Решения могут приниматься слишком долго.

Функциональная структура

Этот вид организационной структуры классифицирует людей согласно

функции, которую они выполняют в профессиональной жизни. На рис. 4 схематично представлен данный тип организационной структуры.



Рис. 4. Схема функциональной структуры организации

Функциональная структура организации также имеет преимущества и недостатки.

Преимущества:

- Высокая степень специализации.
- Ясный порядок подчиненности.
- Четкое понимание ответственности.
- Высокая эффективность и скорость.
- Отсутствие необходимости в дублировании работы.
- Все функции одинаково важны.

Недостатки:

- Коммуникация сталкивается с несколькими барьерами.
- В центре внимания находятся люди, а не организация.
- Решения, принятые единственным человеком, могут не всегда идти на пользу организации.
 - По мере роста компании становится труднее осуществлять контроль над действиями внутри нее.
 - Отсутствие командной работы между различными отделами или единицами.
 - Поскольку все функции отделены, сотрудники могут не знать о том, что творится у коллег.

Дивизиональная структура

Сюда относятся виды структур, которые основаны на различных подразделениях в организации. Они группируют сотрудников на основе продуктов, рынков и географического положения.

Примером дивизиональной структуры организации является продуктовая (товарная) структура (рис. 5).

Такая структура основана на организации сотрудников и работы вокруг различных продуктов. Если компания производит три различных продукта, то у нее будут три различных подразделения для этих продуктов. Этот тип структуры лучше всего подходит для розничных магазинов со множеством продуктов.



Рис. 5. Схема продуктовой (товарной) структуры

Преимущества:

- Структурные единицы, которые не работают, можно легко закрыть.
- Каждая единица может управляться как отдельное структурное подразделение.
- Быстрое и легкое принятие решений.
- Большая независимость у лиц, принимающих решения.
- Отдельные продукты привлекают отдельное внимание в зависимости от проблем, которые возникают.
- Организация характеризуется высокой производительностью и эффективностью.

Недостатки:

- Поскольку каждая структурная единица работает самостоятельно, организационные цели не могут быть достигнуты.

- Нездоровая конкуренция среди внутренних подразделений.

- Большое количество организационных уровней препятствует развитию бизнеса.

- Все единицы не могут быть равнозначными.

- Маркетинг отдельных продуктов может очень отличаться по стоимости.

Рыночная структура

Сотрудники группируются исходя из того, на каком рынке работает компания. У компании может быть пять различных рынков, согласно этой структуре каждый из них будет отдельным подразделением.

Преимущества:

- Сотрудники могут общаться с клиентами на местном языке.

- Они доступны клиентам.

- Проблемы на конкретном рынке могут решаться изолированно.

- Поскольку люди ответственны за конкретный рынок, задачи выполняются вовремя.

- Сотрудники специализируются на работе на конкретном рынке.

- Могут выводиться новые продукты для специализированных рынков.

Недостатки:

- Может возникнуть острая конкуренция среди сотрудников.

- Принятие решений может вызывать конфликты.

- Трудно определить производительность и эффективность.

- Все рынки могут не рассматриваться как равные.

- Может отсутствовать связь между начальниками и сотрудниками.

- Сотрудники могут неправильно использовать свои полномочия.

Географическая структура

У крупных организаций есть офисы в различных местах. Организационная структура в этом случае следует за зональной структурой.

Преимущества:

- Хорошая коммуникация среди сотрудников в том же самом местоположении.

- Местные работники лучше знакомы с местной деловой средой и могут приспосабливаться к географическим и культурным особенностям.

- Клиенты чувствуют лучшую связь с местными менеджерами, которые могут говорить на их языке.

- Отчеты по работе отдельных рынков.

- Решения принимаются взвешенно.

- Могут вводиться новые продукты или модификации продуктов, удовлетворяющие потребности определенной области.

Недостатки:

- Может возникать нездоровая конкуренция среди различных географических зон.
- Этика компании и ее принципы в разных регионах могут различаться.
- Отслеживание работы и прибыли каждой области может отнимать много времени.
- Возможна плохая коммуникация среди сотрудников в различных регионах.
- Взаимодействие между сотрудниками различных регионов может не сложиться.

Матричная структура

Это комбинация продуктовой и функциональной структур. Она объединяет преимущества обеих структур для большей эффективности. Эта структура самая сложная из существующих. Отличительная особенность матричной структуры – подчинение сотрудников двум или более руководителям одного уровня (рис. 6).



Рис. 6. Схема матричной структуры организации

Существует функциональная матрица. В этом типе матричной структуры менеджеры по проекту следят за функциональными аспектами проекта. Однако они обладают очень ограниченной властью, фактически управляет ресурсами и проектом руководитель функционального подразделения.

Преимущества:

- Сотрудники не работают на временной работе.
- Руководитель функционального подразделения управляет проектом.

- Руководитель функционального подразделения несет ответственность в случае, если что-либо идет не так, как нужно.

- Чем больше менеджер по проекту общается с сотрудниками, тем лучше результаты.

- Менеджер по проекту может реально повлиять на ситуацию, не будучи под контролем.

- Принятие решений сосредоточено в руках руководителя функционального подразделения.

Недостатки:

- Менеджер по проекту может столкнуться с апатией со стороны сотрудников.

- Менеджер по проекту не имеет полной власти.

- Будучи не контролируемым, сотрудники могут показывать меньшую производительность всего подразделения.

- Менеджер по проекту обладает слабой властью, которая не позволяет ему контролировать сотрудников.

- Менеджер по проекту не имеет никакого контроля над управлением рабочей нагрузкой и определением приоритетов в задачах.

- Менеджер по проекту не может дать отчет о работе.

Есть еще проектная матрица, когда прежде всего ответствен за работу менеджер по проекту, в то время как руководитель функционального подразделения может давать методические консультации и распределять ресурсы.

2.3. Типы организаций и их характеристика

Попытки разработать типологию организаций восходят к началу XX в. Самыми общими формами типологий могут быть «типологии здравого смысла»: например, разделение организаций по принадлежности к той или иной сфере деятельности (производственные, образовательные, торговые и т.д.). Эти типологии могут использоваться, но в ограниченном объеме.

Типы организаций могут различаться по разным основаниям: форма собственности; цели; производственная направленность; масштаб охвата; сложность; способ и степень жесткости структуры; степень формализации отношений; средства регуляции и т.д.

Здесь необходимо отметить, что поскольку организация может являться объектом исследования разных дисциплин, то в рамках разных дисциплин «применимость» одних и тех же типологий различна. Например, форма собственности – важная характеристика любой организации. Но для теории организации центральной проблемой выступает проблема оптимальности структуры. Связаны ли различные формы собственности с существенными

различиями организаций в структуре? Оказывается, нет. До сих пор не удалось выявить существенного влияния формы собственности на структурные характеристики эффективной организации, хотя подобные исследования проводились Астонской группой.

Выделение коммерческих и некоммерческих организаций, существенное с точки зрения экономической науки или права, теряет свою значимость в контексте проблематики теории организации, поскольку нет оснований утверждать, что коммерческие организации существенно отличаются по структурным характеристикам от некоммерческих. Ведь в группу некоммерческих попадают, например, как организации так называемого гражданского общества, так и организации, осуществляющие государственное и муниципальное управление, организации в сфере здравоохранения и образования и т.д. Последние могут быть описаны как один из типов бюрократии, а значит, они гораздо ближе по структуре бизнес-организациям (т.е. коммерческим организациям).

Типологию, в рамках которой делается акцент на функциях организаций по отношению к социуму, предложил Т. Парсонс. Соответственно, Т. Парсонс различает четыре типа организаций в зависимости от того, какой вклад они вносят в общество (какую функцию они выполняют); организации, выполняющие эти функции, рассматриваются как необходимые для выживания общества:

1. Организации, выполняющие функцию адаптации, например экономические организации.

2. Организации, выполняющие функцию целедостижения. Это, например, политические организации, осуществляющие государственное управление.

3. Организации, обеспечивающие интеграцию и контроль (улаживание конфликтов, направленное мотивирование в сторону выполнения учрежденных ожиданий и гарантия согласованности работы отдельных общественных групп). Это, например, контролирующие организации: полиция и т.д.

4. Организации, обеспечивающие социализацию (сохранение традиций, социальную преемственность через образование, культуру и искусство). Это образовательные, религиозные организации и др.

П. Блау и У. Скотт предложили типологию, основанную на том, кто получает выгоду от деятельности организации. Всего они выделили четыре типа организаций в зависимости от первого бенефициара:

- взаимовыгодные организации (бенефициарами являются члены организации);
- коммерческие (бенефициары – собственники);
- обслуживающие (бенефициары – клиенты);
- организации общего блага (бенефициары – все общество).

Проблемой данной типологии является то, что сложно выделить единственную группу бенефициаров, поскольку они разделены на подгруппы, часто соперничающие друг с другом, интересы их различаются

Сразу две типологии организаций были разработаны Ч. Барнардом (школа социальных систем). На основании масштаба организации он выделил следующие типы организаций:

- общие (социальные) – государство, церковь;
- частные (локальные) – специализированы, работают на ограниченное число функций или целей.

Рассматривая организацию как систему сознательной координации двух или более лиц, занятых совместной деятельностью, направленной на достижение единых целей, Ч. Барнард подчеркивал, что в любой организации сотрудничество – явление редкое, и основная функция власти – принуждение к сотрудничеству. По сути, конфликт рассматривался как распространенное явление, но имеющее негативные последствия для достижения общих целей.

Поэтому Ч. Барнард сфокусировал свое внимание на проблеме быстрого разрешения конфликта. Он выделил типы организаций на основании жесткости структуры и показал, что там, где есть жесткая формальная структура (координация средствами иерархии), там есть и средства быстрого урегулирования (подавления) конфликта. Такой тип организаций он назвал скалярными.

Противоположный тип организаций – латеральный (бесструктурный). Речь идет об организациях, не обладающих жесткой формальной структурой. Здесь члены объединяются на основе интересов (клубы, союзы и т.п.). Эти организации не способны к оперативному подавлению конфликта, он здесь улаживается через компромисс. Как известно, компромиссные решения не являются оптимальными, поскольку их основная роль не в решении проблемы, а в разрешении конфликта. Этот тип организаций противоположен разным видам бюрократических организаций. По этому же принципу строятся такие структурные образования в рамках формальных организаций, как комитеты и советы. Комитеты и советы призваны решать проблемы, очень часто возникающие в нестандартных ситуациях и затрагивающие интересы разных подразделений. Действительно, с точки зрения поиска решения проблемы эти образования могут рассматриваться как затратные во времени, поскольку должен быть достигнут компромисс как единственный способ решения противоречий (конфликтов).

Еще одну известную типологию, также основанную на характеристиках структуры, предложил в 1979 г. Г. Минцберг. Его подход ориентируется на то, каким способом строится организация, чтобы противостоять непредвиденным обстоятельствам. При этом саму организацию автор рассматривает как состоящую из выделенных им частей: операционного ядра, технотехнологии, вспомогательного персонала, срединной линии и стратегического апекса.

Г. Минцберг выделяет следующие типы организаций в зависимости от того, какая часть является в организации ключевой:

1. Простая организация с прямым контролем и простыми технологиями. Это

небольшие молодые организации, существующие в простой динамичной внешней среде. Ключевая часть организации – стратегический апекс.

2. Механическая бюрократия. Для этого типа характерны стандартизированная работа, большой размер, контроль со стороны внешнего органа. Это крупная зрелая организация, представляющая собой неавтоматическую техническую систему, существующую в стабильной внешней среде. Ключевая часть организации – техноструктура.

3. Профессиональная бюрократия. Этот тип характеризуется стандартизированной работой, отсутствием внешнего контроля. Это организации, существующие в достаточно стабильной внешней среде, но опирающиеся на мастерство и знания работников. Так устроены университеты, больницы, социальные службы и др. Ключевая часть организации – операционное ядро.

4. Дивизионная (разделенная) форма. В этом случае каждое подразделение имеет собственную структуру. Этот тип структуры характерен для зрелой, крупной организации. Ключевая часть организации – срединная линия.

5. Адхократия – это гибкая структура, позволяющая быстро реагировать на нестабильную внешнюю среду. Ключевая часть организации – вспомогательный персонал, в других случаях – наряду с операционным ядром.

Для всех этих типов организаций характерны свои требования к тому, какой должна быть структура организации.

В качестве типологии, которая акцентирует внимание на организационной структуре, можно привести известную типологию Т. Бернса и Г. Сталкера. Исходная посылка для разработки этой типологии – утверждение, что динамика внешней среды является важнейшим фактором, определяющим оптимальность структуры.

Авторы выделили две принципиально противоположные по своим параметрам структуры: механическую и органическую (организмическую). Механическая структура – это классическая бюрократическая структура: высокоформализованная и высокоцентрализованная. Противоположная – органическая – структура характеризуется низкой степенью формализации и централизации. Основная идея авторов: механическая структура эффективна в условиях стабильной внешней среды, органическая – в условиях динамичной внешней среды.

В свою очередь, А. И. Пригожин выделил четыре типа организационных образования в обществе, два из которых собственно организации, а два других – пограничные формы. Ключевым критерием различения организаций для автора – жесткость структуры и способность индивидов влиять на конечные цели организации.

Он выделяет:

1. Деловые (административные) организации – основной объект теории организации. П. Блау назвал этот тип «формальными организациями». Они

характеризуются жесткой формальной структурой и минимальной возможностью для индивидов влиять на конечные цели. К этой группе организаций относят и бизнес-организации, и организации, осуществляющие государственное управление, и образовательные организации, и т.д.

2. Союзные (общественные) организации, цели которых общие для всех членов организации. Структура более мягкая, чем в деловых. Здесь больше возможности для индивидов влиять на конечные цели организации. Сюда относятся профсоюзы, союзы предпринимателей, научные сообщества и т.д.

3. Ассоциативные организации автор рассматривает как полуорганизации, как организационные образования, имеющие многие признаки организаций: относительную стабильность состава, субъект и объект управления (известный вопрос в семье — «кто в доме хозяин?»), сравнительно устойчивое распределение ролей. Здесь члены организации реализуют свои цели, а достижение цели одного участника является условием достижения цели другого. Но формализация здесь минимальная. В качестве примера можно привести семью, научную школу, неформальную группу.

4. Поселение обладает сходными с ассоциативными организациями признаками.

Внутри каждой из выделенных групп возможна дальнейшая дифференциация. Например, деловые (административные) организации, которые чаще всего выступают объектом теории организации, могут быть классифицированы по разным основаниям: по типу собственности, профилю специализации, технологиям, целям и т.д.

Вопросы для самопроверки

1. В чем состоит проблема определения категории «организация»?
2. Что такое организация?
3. Какие компоненты составляют структуру организации?
4. Что такое организационная структура? От чего зависит наполнение организационной структуры?
5. Какие классические типы структур организации выделяют?
6. В чем состоит достоинство линейной структуры организации?
7. Каковы недостатки матричной структуры организации?
8. Какие типы организаций предлагает Т. Парсонс?
9. Для какого типа организации ключевой частью выступает стратегический апекс?
10. К какому типу организации по классификации П. Блау относятся образовательные учреждения?
11. Приведите пример ассоциативной организации.

ГЛАВА 3. ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Классические теории организации

Школа научного менеджмента Фредерика Уинслоу Тэйлора (1856-1915).

Ф. Тейлор не был ученым-исследователем или высокообразованным инженером. Он был практиком заводского производства, который пытался решить задачу управления производительностью труда, путем рационализации трудовых операций. Совокупность приемов и положений, которые легли в основу рассматриваемой школы, впоследствии получили название «тейлоризм».

Первой фазой методологии научного управления Тейлора был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Метод исследования Тейлора заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части (труд исполнительский и труд распорядительский) и последующем анализе этих частей.

Философскую основу системы Тейлора составила концепция так называемого экономического человека, получившая в тот период широкое распространение. В основе этой концепции лежало утверждение о том, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности. Тейлор считал, что с помощью соответствующей системы оплаты труда можно добиться максимальной его производительности.

Другой принцип системы Тейлора заключался в провозглашении единства экономических интересов рабочих и менеджеров.

Весомый вклад в развитие научного менеджмента внес *Анри Файоль (1841-1925)*. Будучи теоретиком менеджмента и организатором производства, он самостоятельно стал специалистом по высшему административному управлению и основателем так называемого *административного подхода в менеджменте персонала* (называемого также школой администрирования или теорией администрации).

Анри Файоль развил и углубил ряд важных концепций научного управления. Являясь автором книг по борьбе с пожарами на угольных шахтах, исследованию геологических формаций угольных месторождений, он стал знаменит благодаря книгам по искусству администрирования.

В течение 30 лет он возглавлял крупную горнодобывающую и металлургическую компанию во Франции. Приняв ее в крайне неблагоприятном экономическом состоянии, фактически на грани банкротства, Файоль к 1918 г. вывел фирму в число самых могучих и процветающих предприятий.

Автор впервые поставил проблему организованного обучения менеджменту. Считал, что в функции менеджмента входят планирование, организация, управление, координирование и контроль. Утверждал, что открытые им принципы административного управления универсальны, т.е. применимы не только в

экономике, но и в правительственных органах и учреждениях, в армии, на флоте и т.д.

А. Файоль выделил 14 принципов менеджмента:

1. Разделение работы (Division of work). Специализация позволяет личности накопить опыт и непрерывно улучшать свои навыки. Таким образом, человек может повысить производительность.

2. Полномочия (Authority). Право отдавать команды, вместе с которыми должны быть сбалансированы собственные обязанности.

3. Дисциплина (Discipline). Сотрудники должны выполнять поручения, но здесь нужно учитывать две стороны: сотрудники будут выполнять приказы при условии, что менеджмент будет обеспечивать хорошее лидерство.

4. Единство команды (Unity of Command). Каждый работник должен иметь только одного начальника.

5. Единство направления (Unity of Direction). У людей, вовлеченных в одну и ту же деятельность, должны быть одни и те же задачи в общем плане работ. Это необходимо для обеспечения единства и координации в предприятии. Единство команды не существует без единства направления, но не обязательно является его следствием.

6. Субординация индивидуального интереса (Subordination of individual interest) (общему интересу). Менеджмент должен понимать, что цели фирмы всегда первостепенны.

7. Вознаграждение (Remuneration). Плата – важный фактор мотивации при анализе различных возможностей. Файоль указывает на то, что не существует совершенной системы мотивации.

8. Централизация (Centralization) (или децентрализация). Степень централизации бизнеса очень зависит от его состояния и качества персонала.

9. Скалярная цепь (Scalar Chain) (вертикаль полномочий). Иерархия необходима для единства направления. Но горизонтальная коммуникация также необходима. Скалярная цепь относится к числу уровней в иерархии от высшей позиции к самому низкому уровню в организации. Она не должна быть чрезмерной и включать слишком много уровней.

10. Порядок (Order). Необходимы материальный порядок и социальный порядок. Первый минимизирует время простоя и отходы материалов. Последний достигается через организацию и отбор.

11. Справедливость (Equity). В управлении бизнесом необходимо «сочетание доброты и справедливости». Хорошее обращение с сотрудниками важно для формирования справедливости.

12. Стабильность персонала (Stability of tenure of personnel). Сотрудники работают лучше при наличии обеспеченности работой и развитии карьеры.

13. Инициатива (Initiative). Предоставление возможности персоналу проявить инициативу – серьезный источник преимуществ организации. Даже если он

подразумевает определенные уступки со стороны менеджмента.

14. Корпоративный дух (Esprit de corps). Менеджмент должен стимулировать моральное состояние своих сотрудников, причем Файоль предупреждает: «Необходим действительный талант для того, чтобы координировать действия, поощрять энтузиазм, использовать способности каждого сотрудника и вознаграждать преимущество каждого без провоцирования чувства ревности и нарушения гармоничных отношений» (Файоль, 1989).

Успех руководимой им компании Файоль связывал с последовательным и систематическим применением в управлении ряда простых, но важных принципов. Файоль впервые предложил рассматривать собственно управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. Он выделил пять основных элементов, из которых, по его мнению, складываются функции администрации: прогнозирование, планирование, организация, координирование и контроль.

Теория бюрократической организации М. Вебера.

Макс (Карл Эмиль Максимилиан) Вебер (1864–1920) – немецкий юрист, социолог, экономист, создатель теории бюрократической организации.

Значительное внимание в своих работах М. Вебер уделил изучению проблемы власти в организации. По его мнению, власть является обязательным условием существования организации. Без нее движение на пути достижения цели будет хаотичным. В основу веберовской теории власти был положен ответ на вопрос: почему принимается власть правителя, почему люди поступают так, как им говорят? По его мнению, в любой организации «исполнителей может привязывать к руководству привычка, привязанность, чисто материальный комплекс интересов или же идеальные мотивы... Однако эти факторы, даже в их совокупности, не могут создать достаточно надежного базиса для системы императивного контроля. Помимо прочего, обычно существует и такой дополнительный элемент, как вера в законность» (Weber, 1947).

Основными характеристиками бюрократической организации, по М. Веберу, являются:

1. Разделение труда. Деятельность организации расчленяется на элементарные, простейшие операции, строго определяется ответственность за их выполнение и полномочия работников.

2. Формирование иерархической структуры, состоящей из цепи должностей и команд. Каждый служащий организации подчиняется должностному лицу, занимающему вышестоящее положение в административной иерархии. Руководитель наделяется формально закрепленной властью, авторитетом и полномочиями, которые действуют только в рамках организации.

3. Наличие системы безличных правил, регулирующих порядок работы и ответственность каждого члена организации. Стандарты и инструкции обеспечивают единообразие в осуществлении каждого задания независимо от

того, кто его выполняет. Наличие правил гарантирует надежность и предсказуемость поведения. Все административные документы и решения оформляются в письменном виде.

4. Безличность руководителя. Идеальный руководитель управляет организацией на основе рациональных стандартов, исключая влияние личного мнения (как позитивного, так и негативного) и эмоций. Руководитель должен быть одинаково справедлив по отношению к своим подчиненным, но в то же время должен сохранять необходимую «социальную дистанцию».

5. Соответствие квалификации работников занимаемой должности. Соответствие определяется на официальном экзамене и достигается в результате обучения или приобретения опыта. Продвижение работников в должностной иерархии на основе квалификационных требований, оплата труда в зависимости от категории и стажа защищают их от возможности произвольного увольнения или понижения, что укрепляет их преданность организации, формирует корпоративный дух.

6. Наличие системы контроля и санкций за невыполнение служебных обязанностей.

Характеристики бюрократической организации, рассмотренные М. Вебером, позволили выделить направления формализации ее деятельности. Бюрократическая система управления дает возможность решать проблемы постоянного усложнения (качественного и количественного) выполняемых задач.

Представители классического направления в менеджменте, в первую очередь Ф. У. Тейлор, А. Файоль и М. Вебер, хотя и по-разному интерпретировали ключевые понятия и принципы организации, тем не менее были порождением одной исторической эпохи. Поэтому все они искали способы повышения эффективности функционирования крупных организаций, повышения производительности как управленческого, так и исполнительского труда. В отличие от Ф. У. Тейлора, который стремился к рационализации труда отдельного рабочего, М. Вебер создал теорию рационализации организации в целом. Он пытался найти способы такой организации управления, при которой вся организация работала бы как машина.

3.2. Школа «человеческих отношений»

В 30-е гг. прошлого столетия положения классических теорий организации были подвержены основательной критике. На первый план в управлении персоналом стали выходить идеи гуманного, а не механистического отношения к работникам, призывы уважать личность работника и демократизация организационного управления в целом.

В связи с этим появилось новое направление в организационной психологии – концепция «человеческих отношений». Школа «человеческих отношений» (1930-1950-е гг.) сосредоточила свое внимание на человеке: на том, как он взаимодействует с другими, как реагирует на разного рода ситуации, желая удовлетворить свои потребности.

Школа «человеческих отношений» стремилась построить модели поведения людей, чем она отличается от классической, которая занималась моделями организации.

Это научное направление в теории управления и возникло после того, как обнаружилось, что регламентация труда и высокая заработная плата не обязательно приводят к повышению производительности труда, как полагали представители школы научного управления.

Одним из самых видных разработчиков нового направления в теоретических подходах к организации стал американский социолог Элтон Мэйо (1880-1949). Он провел Хотторнский эксперимент, доказавший, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами.

Хотторнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так, в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;
- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

Выяснилось, что время от времени работники реагируют гораздо сильнее на давление своих коллег по рабочей группе, чем на желания руководства или денежное стимулирование. Мотивация их основывалась не только на экономических факторах, но и на разного рода потребностях, которые деньги могут удовлетворить лишь частично и косвенно. Значит, если менеджер будет заботиться о своих подчиненных, уровень их удовлетворенности будет возрастать, что приведет к росту производительности труда.

Школа «человеческих отношений» определила менеджмент как обеспечение выполнения работ при помощи других людей и рекомендовала для управления человеческими отношениями использовать эффективные методы работы непосредственных руководителей, консультации с работниками, предоставление им возможности общения на работе.

Э. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда организации зависит не только от условий труда, наличия материального стимула и менеджмента, но и от социального и психологического климата в рабочей среде.

Основные положения школы «человеческих отношений» заключаются в

следующем:

- 1) трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу;
- 2) межличностные отношения выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника;
- 3) жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой;
- 4) руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

Э. Мэйо и его сторонники в своей работе использовали методы психологии и социологии; так, они первыми стали применять тесты и особые формы собеседования при найме персонала. Управленческая школа «человеческих отношений» обогатила психологию данными о взаимосвязи психики человека и его трудовой деятельности.

Еще один яркий представитель теории «человеческих отношений» *Дуглас Макгрегор* (1906-1964) выдвинул два предположения в отношении человеческой природы поведения. В ходе исследований он заметил, насколько двойкой может быть человеческая сущность. В связи с этим он разработал теорию X и теорию Y.

Так, теория X Д. Макгрегора предполагает негативное мнение о людях. Она характеризует человека как того, кто: обладает честолюбием (даже в небольшой степени эта черта присуща всем); не любит работать; стремится избегать ответственности; может эффективно работать только при условии строжайшего надзора.

В свою очередь теория Y Д. Макгрегора характеризует человека с положительной точки зрения. Она показывает человека как личность, которая способна: к самоорганизации; принимать на себя ответственность; воспринимать работу как естественную вещь, сравнимую с игрой или отдыхом.

Эти противоречащие друг другу теории были выдвинуты на основании проведенных исследований. Теории X и Y основаны на деятельности исполнителя на своем рабочем месте. В результате исследования было выявлено, что существуют определенные параметры, определяющие действия исполнителя. Взяв их под свой контроль, управляющий сможет контролировать и действия своих подчиненных.

Эти параметры основаны:

- на задачах, получаемых подчиненным;
- на времени получения заданий;
- на убеждениях, которыми обладает подчиненный, в гарантии получения соответствующего вознаграждения;
- на качестве исполнения рабочих задач;
- на ожидаемом времени исполнения задач;
- на коллективе (близком окружении), в котором осуществляет работу подчиненный;

на средствах, предоставленных для исполнения заданий;
на инструкциях, выданных руководством;
на убеждениях подчиненного в получении им посильного к выполнению задания;
на размере вознаграждения, гарантированного за успешно выполненную работу;
на уровне вовлеченности подчиненного в область проблем, связанную с заданием.

Д. Макгрегор высказывал мнение, что положения, относящиеся к теории Y, ближе к истине. Они точнее отражают суть работников, поэтому именно эти положения стоит брать во внимание при построении управленческой стратегии и практики.

Определенный вклад в развитие организационной теории с позиции «человеческих отношений» внес американский психолог *Крис Аржирис* (1923-2013). Основоположник теории, а также стратегии исследований и методологии обучения, получивших общее название *науки о действии*. Его используемый в применении как к индивидам, так и к организациям подход дает возможность добиться изменения поведения отдельных людей и социальных систем. Наука о действии высвобождает ученых-исследователей и практиков из тисков сложившихся неблагоприятных обстоятельств (дисфункционального статус-кво) посредством создания обоснованного и полезного знания о действиях.

Хотя подход К. Аржириса нередко вызывал резкую критику со стороны придерживающихся традиционных взглядов ученых и менеджеров, работы ученого оказали значительное влияние на гуманизацию менеджмента и совершенствование теории организационного поведения, теории развития и теории социальных исследований.

В центре внимания К. Аржирис было изучение влияния организационной структуры на поведение работников. При этом он исходил из представлений о человеке как развивающемся организме. Таким образом, поведение интересовало его прежде всего в свете того влияния, которое ограничения формальной организации накладывают на развитие ее членов.

Необходимые тенденции развития индивида в организации автор сформулировал в следующих постулатах:

- 1) от пассивности к активности;
- 2) от зависимости к независимости;
- 3) от потребности немедленного удовлетворения потребностей к способности их отсроченного удовлетворения;
- 4) от способности выполнять только конкретные операции к способности осуществлять абстрактные операции;
- 5) от нескольких способностей к их многообразию.

К. Аржирис считал, что по мере приобретения людьми опыта и уверенности в

своей работе они могут быть описаны, скорее всего, параметрами, соответствующими зрелому возрасту.

Эта модель дает метод описания и измерения роста отдельной личности в условиях определенной организационной культуры и ценные рекомендации для менеджеров, которые должны стараться стимулировать активность, независимость, карьерный рост личности и способствовать раскрытию ее способностей.

К. Аржирис полагал, что многие организационные формы не обеспечивают реализацию указанных постулатов и соответственно развития людей, вступающих в организацию. Это неизбежно порождает со стороны индивида определенную внутреннюю напряженность, которая провоцирует его к целому ряду действий: абсентеизму, частой смене работы, профсоюзной деятельности, апатии. Наблюдая подобное поведение у своих сотрудников, традиционная организация, как правило, начинает «закручивать гайки», усиливает контроль, тем самым не только не снимая причины нежелательного поведения, а лишь усугубляя ситуацию. Адекватным решением этой проблемы, по мнению Аржириса, может быть лишь кропотливая работа по устранению факторов, мешающих индивидуальному развитию сотрудников, способная превратить организацию в постоянно развивающийся организм.

Не обладая значительным инструментальным потенциалом, подход К. Аржириса оказался очень продуктивным в методологическом плане. Он поставил вопрос о необходимости постоянного и прогнозируемого развития организации и предопределил формирование нового направления исследований — организационного развития.

Теория «человеческих отношений» нацелена на усиление внимания к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. В отличие от классической школы, которая строила модели организации, данная школа пыталась построить модели поведения работника.

3.3. Ситуационные теории организации

В середине прошлого столетия оформилось новое направление разработки организационной теории – ситуационное. Суть концепции сводится к тому, что решения принимаются под воздействием стечения обстоятельств – условий. Разработчики теорий изучали сочетания обстоятельств, пытаясь выяснить закономерности их возникновения и то, какие из возможных комбинаций будут наиболее эффективными.

Сторонники этого подхода делали выводы на основе практического (эмпирического) опыта работы в компаниях. Появление ситуационного подхода в

решении проблем анализа и проектирования организаций можно объяснить усилением необходимости большей ориентации теорий в целом на решение практических задач управления. Тем самым решение проблем управления способствовало обогащению теории организации в части раскрытия механизма влияния факторов внешней и внутренней среды на организационные структуры и процессы.

В зависимости от того, на исследовании каких переменных факторов акцентировали внимание ученые, было сформировано несколько блоков ситуационных теорий управления. В число этих факторов разные ученые включали:

- применяемую технологию (Джоан Вудворд);
- состояние окружающей среды (Том Берне, Джордж Сталкер, Пол Лоуренс и Джей Лорш);
- размеры организации (Дерек Пью, Дэвид Хиксон, Питер Блау, Ричард Шенхер);
- стратегию организации (Альфред Чандлер);
- стиль руководства (Фред Фидлер).

Британский индустриальный социолог *Джуан Вудворд* (1916-1971), пожалуй, была одной из первых, кто начал исследовать влияние технологии на различные организационные характеристики и процессы. Вместе со своими сотрудниками она обследовала более ста британских компаний с персоналом свыше ста сотрудников, проводя интервью, опросы, наблюдения и анализ документации в соответствии со следующим планом:

- 1) миссия организации, история и наиболее важные события ее жизни;
- 2) особенности производственных и трудовых процессов;
- 3) организационная структура;
- 4) эффективность организационной деятельности, включая объем продаж, изменения стоимости акций, долю рынка, а также общее состояние отрасли;
- 5) понимание членами организации ее структуры.

Предполагалось выяснить те различия в структурах и процессах, которые существуют между организациями. Анализ показал, что, во-первых, структура и распределение функций не зависели, как предполагалось ранее, от размера организации и ее отраслевой принадлежности. Например, разделение труда в небольших организациях было примерно на том же уровне, как и в крупных.

Во-вторых, 20 организаций, которые, безусловно, были наиболее эффективными, имели очень мало общих характеристик. То же самое можно было сказать и о 20 организациях-аутсайдерах. Это свидетельствовало о том, что классические организационные принципы вовсе не гарантировали успеха. Столкнувшись с проблемой интерпретации полученных данных, исследователь разделила организации на группы, исходя из технологии, а точнее – из

особенностей производственного процесса. Дж. Вудворд выделила три группы организаций:

- 1) производящие единичную специализированную продукцию или продукцию малыми партиями;
- 2) производящие широкомасштабную и массовую продукцию (прежде всего использующие конвейерное производство);
- 3) с непрерывным производственным процессом (например, в химической, металлургической или нефтяной промышленности).

Исследование Дж. Вудворд и ее коллег продемонстрировало взаимозависимость организационных процессов и структуры от производственно-технологических процессов, которые используются организацией. Целый ряд дальнейших исследований был направлен на проверку выводов Дж. Вудворд и дальнейшее изучение сложных взаимосвязей между организационными переменными.

Одним из важных выводов исследования было то, что крупная организация может включать подразделения, не только использующие различные технологии, но и фактически функционирующие на совершенно иных организационных принципах, чем, например, вся организация в целом. Эти выводы послужили основой возросшего интереса к так называемым гибридным организационным структурам.

Случайностная теория организации. Наиболее последовательную разработку ситуационный подход к организационным структурам получил в работе *Пола Лоуренса* (р. в 1922 г.) и *Джея Лорша* (р. в 1932 г.) «Организация и среда». Его исходным положением является утверждение, что не существует одного или единственного способа организации и что на различных стадиях развития того или иного предприятия необходимы различные типы организационных структур.

П. Лоуренс и Дж. Лорш исследовали влияние окружающей среды на организационную структуру предприятия. Их исследование проходило в два этапа и включало десять фирм, принадлежавших к разным отраслям промышленности, окружающая среда которых существенно отличалась по уровню неопределенности и непредсказуемости. На первом этапе они изучали, как непредсказуемость окружения сказывается на организации в целом. На втором этапе рассматривалась внутренняя среда организации и влияние неопределенности в ней на отдельные элементы структуры.

Соавторы выявили, что в больших организациях, состоящих из многих специализированных подразделений, каждое подразделение имеет собственную окружающую среду, к взаимодействию с которой оно и приспосабливается, что в целом приводит к большей дифференциации между подразделениями.

Это, в свою очередь, вынуждает их предпринимать усилия к интеграции, являющейся важным условием достижения общих организационных целей.

Основной вывод, сделанный П. Лоуренсом и Дж. Лоршем, состоял в том, что

жесткие и формальные организационные структуры более соответствуют стабильному окружению, чем изменчивому. На этой основе они формулировали рекомендации управленцам, в которых связывали оптимальный тип организационной структуры со степенью нестабильности среды. Там, где среда постоянно изменяется, бюрократическая структура малоэффективна и возникает потребность в формах организации, в которых существуют более совершенные механизмы внутренней интеграции.

Такой подход послужил толчком для специалистов, занимающихся изучением организационных структур. Они стали отказываться от разработок формальных схем и традиционных иерархических структур и начали разработку индивидуализированных, специфических организационных структур, соответствующих конкретным потребностям тех или иных промышленных предприятий.

Теория ситуационной эффективности Фреда Фидлера (1922-2017). Его теория, разрабатывавшаяся в 1954–1958 гг., впервые поставила эффективность стиля руководства в зависимость от конкретных обстоятельств.

Ф. Фидлер полагал, что стиль руководства практически не меняется от ситуации к ситуации и находится в континууме от ориентированного на взаимоотношения до ориентированного на задачу. Для определения стиля руководства он использовал так называемую шкалу наименее предпочитаемого сотрудника (НПС). В соответствии с этой шкалой определялось описание гипотетической личности, с которой руководитель работал бы наименее успешно.

Ф. Фидлер также установил взаимосвязь между эффективностью стиля руководства и характеристиками конкретной ситуации. В модели используются три ситуационные переменные, позволяющие выявить степень соответствия ситуации определенному стилю руководства:

1. Качество взаимоотношений руководителя с подчиненным определяет уровень лояльности коллектива к руководителю.

2. Структура задачи отражает качество формулировки и степень структурированности поставленного перед коллективом рабочего задания.

3. Должностные полномочия отражают уровень формальной власти руководителя, определенной занимаемой должностью и определяющей его возможность мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей.

Таким образом, хотя Ф. Фидлер и утверждал, что стиль руководства является постоянным, он установил, что его эффективность зависит от конкретной ситуации. Недостатки модели, главными из которых являются упрощение оценки руководителя при помощи шкалы НПС и непризнание возможности изменения стиля руководства в зависимости от конкретной ситуации, в полной мере перекрываются признанием отсутствия идеального стиля руководства, а эффективность последнего зависит от сложившихся на предприятии обстоятельств.

Один из последователей ситуационного подхода – *Питер Фердинанд Друкер* (1909-2005) – пытался внести системность в научную разработку проблем поиска повторяющихся сочетаний условий, определяющих принятие руководителями решений. В своей «Энциклопедии менеджмента» (2001), обобщающей результаты 60 лет исследований, он выделил четыре типа ситуаций: типичные, исключительные, повторяющиеся, уникальные. Если ситуация будет неправильно классифицирована, то решение наверняка будет неверным.

В основе теории П. Друкера лежит его представление о новом информационном обществе, характеризуемом постоянными изменениями. В мире будущего «творческая деструкция» будет основополагающим признаком общества в целом, а не только его экономической сферы. Профессионалы-управленцы наступающей эпохи окажутся перед необходимостью приспосабливаться к ситуации периодических трансформаций, когда последние перестанут восприниматься как исключения и станут нормой жизни.

«В периоды коренных структурных преобразований, – пишет П. Друкер в книге, изданной в России в 2003 г. под названием «Задачи менеджмента в XXI веке», – выживают только лидеры перемен – те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности» (Друкер, 2004). Но, более того, в бизнесе, как и в общественной деятельности, нельзя сегодня добиться успеха, если не генерировать изменения, постоянно задаваясь вопросом о причинах недостаточной эффективности тех или иных аспектов работы.

Мотивационная теория лидерства. Другая теория, возникшая в русле ситуационного подхода, опирается на представление о том, что основная задача лидера – мотивировать своих подчиненных. *Роберт Хаус* (р. в 1977 г.) предположил, что эффективность руководителя складывается из двух составляющих: умения обеспечивать максимальное вознаграждение для тех, кем он руководит, за достижение ими целей организации и облегчения пути к этим целям. В соответствии со свойствами коллектива и ситуацией, в которой находится организация, наибольшего успеха в этом позволяет достичь один из четырех стилей лидерства – директивный, поддерживающий, привлекающий к участию в принятии решений или ориентированный на достижение.

Дальнейшее развитие ситуационный подход к лидерству получил в работах В. Врума, А. Яго и Ф. Йеттона.

Концепция ситуационных ограничений. Одной из иррациональных управленческих концепций, разработанных в рамках ситуационного подхода, можно считать «экзистенциальную концепцию управления», предложенную *Джорджем Стэнли Одиорнем* (1920-1992) в работе «Джунгли теории управления и экзистенциальный менеджер» в 1966 г. Он отстаивал точку зрения, в соответствии с которой не существовало, не существует поныне и в принципе вообще невозможна наука управления, поскольку руководство есть прежде всего

искусство и потому не может быть подчинено правилам, кодифицировано, расшифровано.

По мнению Дж. Одиорне, большинство теорий управления затрагивают лишь наименее существенные аспекты управления. Он видел выход из этой ситуации в применении некоей конструируемой «экзистенциальной теории управления». Ее исходный постулат – отрицание возможности подведения управленческой деятельности под определенные закономерности, правила, нормы. Исследователь писал: «С точки зрения абстрактного ученого в области управления, мир менеджера часто оказывается безответственным и недисциплинированным». По его мнению, это мир субъективных наблюдений, стремлений, решений, не поддающихся эмпирической верификации. Следовательно, нужно отказаться от игнорирующего специфику менеджмента науки управления.

Согласно Дж. Одиорне, реально существующий, или «экзистенциальный», менеджер не столько соблюдает правила, установленные научным менеджментом, сколько самым непредвиденным образом (неожиданно также для своего конкурента) нарушает их и благодаря этому достигает успеха. Ученый считал, что все современные теоретические школы весьма упрощенно рассматривают исключительно сложную и многообразную деятельность реального менеджера-бизнесмена, между тем как он страдает не столько от отсутствия эмпирических данных, сколько от избытка таковых.

Суть менеджера, по мнению Дж. Одиорне, заключается в том, что он существует, решает, действует. Вначале менеджер существует, затем создает самого себя. Психологи пытаются представить поведение менеджера, исходя из его объективных, т.е. не относящихся к его индивидуальности, характеристик, математики же стремятся поднять хаотическую природу его деятельности до уровня рациональной системы действий. Но и те и другие, полагает Дж. Одиорне, игнорируют субъективность, индивидуальность, импульсивность менеджера, как и ситуации, в которых он действует и которых, как правило, не постигает абстрактный анализ.

Дж. Одиорне отмечал, что почти все школы теории организации и управления занимаются исследованием проблем руководства в крупных корпорациях, в силу своего могущества огражденных от действия множества факторов, с которыми сталкиваются менеджеры менее крупных и совсем уж небольших фирм. Теоретики, как правило, игнорируют деятельность мелких фирм, где менеджеры обычно не только не преуспевают, но и терпят полное поражение, поскольку «большинство обстоятельств, которые окружают «экзистенциального менеджера», просто не поддаются никакому теоретическому анализу». Указывая на то, что теоретики менеджмента признают наличие областей, в которых движение идет «вслепую», Дж. Одиорне подчеркивал, что они явно недооценивают определяющую роль этих областей и факторов.

Принципиальную невозможность создания науки управления обуславливают

экзистенциалистские «пограничные ситуации», или «ситуационные ограничения»:

1. «Ситуационность» самого менеджера, который, не успевая выйти из одной критической ситуации, немедленно попадает в другую, поскольку живет и действует в постоянно меняющейся обстановке со многими неизвестными.

2. Удача. Дж. Одиорне подчеркивал, что все теории, за исключением, вероятно, статистики и теории игр, сбрасывают со счета это обстоятельство, в то время как в реальной действительности для реального, т.е. экзистирующего, менеджера оно имеет огромное значение. Поэтому менеджер не может управлять событиями, самое большое из того, что возможно, – это приспособление к обстоятельствам.

3. «Борьба и конфликт». Дж. Одиорне имеет в виду прежде всего непримиримую конкурентную борьбу, в которой активное участие принимают менеджеры. В основе конкуренции лежит всеобщий конфликт между ограниченными ресурсами человечества и неограниченными притязаниями людей. С этой точки зрения конкуренция оказывается естественной и неизменной критической ситуацией.

4. Постоянно сопровождающее менеджера чувство «неизбежной вины». Речь идет о конкретной вине, связанной с сознанием совершенного проступка. Чувство вины априорно, и оно присуще менеджеру, поскольку он менеджер, т.е. сделал свой экзистенциальный выбор; по сути дела, оно даже независимо от отношения менеджера к другим людям: это прежде всего сознание вины перед самим собой за свои собственные промахи, неудачи, которые неизбежны как следствие выбора менеджерского экзистирования. Менеджер обречен на то, что всегда, наряду с успехом, его ждут неудачи.

5. Смерть менеджера. Экзистенциальный менеджер «слишком занят тем, чтобы оставаться существующим».

Итоговый вывод Дж. Одиорне звучал следующим образом: «Устраните действие всех ситуационных различий между менеджерами, конфликт, удачу, вину, смерть, и теория управления получит условия для спокойного плавания. Но вы устраните тем самым и реальный мир с его фактической неотвратимостью и получите в результате некие бесплодные упражнения в абстрактной логике»

Новый подход в исследованиях, в консультативной практике и в системе подготовки управленческих кадров выразился в перенесении акцента с теоретических построений на изучение действительных условий, конкретной ситуации, в которой находится та или иная фирма, и разработку на этой основе специфической, а если необходимо – уникальной организационной структуры, отвечающей конкретным условиям и требованиям.

Таким образом, ситуационный подход помогает выявить взаимосвязи между организационными подсистемами, а также между организационной системой в целом и средой. Он подчеркивает динамическую природу организаций и пытается объяснить, как они действуют в различных условиях и ситуациях.

Использование подхода позволяет оказать менеджерам помощь, предлагая стратегии организационного дизайна, обеспечивающие наибольшую вероятность успеха в конкретной ситуации.

Ситуативная теория не может дать окончательных решений, хотя в настоящее время она и позволяет понять некоторые из парадоксов и дилемм, порожденных зачастую противоречивыми принципами и установками разных школ и направлений менеджмента. Принципы ситуационного подхода можно использовать в качестве побудительных мотивов для того, чтобы более осмысленно разрешать противоречия в современной управленческой мысли, для дальнейших исследований и создания новых теорий управления.

Вопросы для самопроверки

1. Чем характеризуются классические теории организации?
2. Какие принципы заложены М. Вебером в теорию организации?
3. Чем характеризуется концепция «человеческих отношений»?
4. Что внес в теорию организации Д. Макгрегор?
5. Какими положениями характеризуются ситуационные теории организации?
6. Проведите сравнительный анализ и выделите специфические признаки классической теории организации, концепции «человеческих отношений» и ситуационной теории организации.

ГЛАВА 4. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО КАК БАЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

4.1. Проблема соотношения власти и лидерства в организации

Проблема соотношения власти и лидерства в организации была актуальна всегда. Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять их поведение и отношение человека и группы. А лидерство – это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации. У одних людей власти много, а у других – мало. Люди борются сначала за то, чтобы приобрести власть, а затем еще более яростно за то, чтобы ее удержать. Считаться с этим приходится и руководителям, и подчиненным. Для того чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководители применяют власть. И не будем забывать, что власть – это возможность влиять на поведение людей.

Власть и лидерство взаимосвязаны и разделены одновременно.

В последние годы появилось большое количество исследований, посвященных политическому лидерству. В работах М.А. Василика, А.С. Панарина, Д.П. Зеркина и многих других рассмотрены теоретические аспекты данной проблемы, обобщены основные теории политического лидерства. Работы Г.П. Зинченко, Н.С. Слепцова, В.В. Смолякова, С.Е. Гржейшак и других посвящены выявлению особенностей российского регионального политического лидерства в современных условиях.

Однако необходимо признать, что проблема взаимосвязи лидерства и управления предприятием (организацией) в литературе освещена недостаточно. Эта проблема затронута в работах О.С. Виханского, А.И. Наумова, З.П. Румянцевой и некоторых других.

Изучение проблемы лидерства необходимо для выработки методов эффективного руководства, отбора и формирования лидеров.

Руководитель должен уметь ставить задачи, определять средства достижения цели и методы контроля. Успешное руководство в значительной мере зависит от умения руководителя управлять мнением коллектива.

Из вышесказанного ясно, что проблемы руководства и лидерства в организации на данный момент стоят довольно остро, и поэтому большое значение имеет изучение феноменов руководства и лидерства.

Понятия «лидерство» и «власть» тесно взаимосвязаны. Лидеры пользуются властью, чтобы достичь своих целей. Вместе с тем между этими двумя понятиями имеются и существенные различия.

Лидерство предполагает необходимость достижения целей, в то время как проявление власти не всегда будет основано на этом предположении. Лидерство, как правило, обращено к более низкому уровню – подчиненным.

Власть же может распространяться во всех направлениях.

Другими словами, лидерство есть возможность вести за собой людей. И в то же время лидерство также является способностью оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия для достижения цели организации.

Говоря о влиянии, мы имеем в виду ситуацию, когда один человек вносит изменения в поведение другого. Как правило, влияние может оказываться только с помощью идей.

Лидерство как поведение человека в соответствующих условиях. Часто лидерство рассматривается как многофункциональная модель руководителя (третий подход). В современной литературе называются такие качества лидеров, как интеллигентность, харизма, решительность, воля, энтузиазм.

Власть означает способность (возможность) влиять на поведение других людей с целью подчинить их своей воле.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности.

Современная точка зрения заключается в том, что проблема власти и лидерства в современной организации – это своего рода конфликт. Конфликты, конечно, не всегда имеют положительный характер.

Конфликт – это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов).

От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы. Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Большинство социологов сходятся на том, что конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами. Субъектами конфликтного взаимодействия в организации выступают как отдельные индивиды, так и социальные группы.

Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, связано с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы и неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций или

непродуманное распределение должностных обязанностей может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора нормирования оценки, контроля.

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и техдокументации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших», «худших»; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т.д.

4.2. Определение власти как организационного процесса. Формы власти

Власть – одно из фундаментальных начал общества, всех его структурных уровней. Она существует везде, где есть устойчивые объединения людей: в семье, производственных объединениях, различного рода организациях и учреждениях, во всем государстве и международных коалициях.

Социолог Роберт Бирстед считает, что «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка».

Власть неразрывно связана с влиянием, часто эти понятия употребляются как синонимы. Различие между ними обычно проводят по силе влияния. Власть отличается от влияния высокой силой воздействия и вероятностью подчинения. Влияние же обычно характеризуется как властное, так и особенно более слабое и менее эффективное воздействие субъекта на объект. Однако в целом грани между данными понятиями размыты и достаточно условны.

В управленческой литературе власть – это способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле. В этом случае акцент делается на социальный характер власти: властные отношения всегда возникают между людьми и общественными группами.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

- власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т.е. она существует не только тогда, когда используется;
- власть является функцией взаимозависимости, т.е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- власти не является абсолютной, т.е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть – это категория управления, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса. Чем больше один человек или группа

зависят от других, тем больше власть у последних. Вместе с тем эта зависимость основана на вариантах в поведении, имеющихся у одних, и важности, придаваемой ими этим вариантам, находящимся под контролем других. Но это не означает, что обладание властью дает возможность навязывать свою волю другим, не учитывая их интересы, желания, потребности и способности. Влияние и власть определяются способностями руководителя и зависят от способностей исполнителя, а также от ситуации, в которой осуществляется управление.

Исходя из этого можно утверждать, что подчиненные также обладают властью по отношению к руководителю в таких вопросах, как получение необходимой информации для принятия решения; выполнение заданий к определенному сроку; формирование неформальных контактов в организации; взаимовлияние членов социальной группы.

Власть характеризуется:

- 1) асимметричностью (один субъект чем-то превосходит другого);
- 2) постоянным стремлением к изменению существующего баланса – соотношения сил взаимосвязанных субъектов, когда один из них использует ее ровно столько, сколько необходимо для выполнения своих функций, не вызывая у других субъектов чувства протеста;
- 3) целенаправленностью (осуществляется ради чего-то);
- 4) опорой на определенные ресурсы;
- 5) наличием специфического механизма реализации;
- 6) возможностью сопротивления и неподчинения;
- 7) неполным охватом всех сфер организации, зависимостью необходимого объема от характера решаемых задач.

По направленности власть может быть позитивной, созидающей и негативной, означающей способность манипулировать людьми, что-то разрушать, чему-либо препятствовать. В конечном итоге такое злоупотребление ведет к дестабилизации ситуации.

Власть имеет организацию:

- единоличную (осуществляется одним лицом);
- коллективную (осуществляется группой совместно);
- коллегиальную (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения).

Власть можно рассматривать как индивидуальную, реализуемую отдельным субъектом, или системную, базирующуюся на совокупности обязательных для всех безличных норм, правил, требований.

Также выделяют формальную и реальную власть. Формальная власть – это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими. В этом случае власть и руководство, представленные в

виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации.

Реальная власть – это власть как должности, так и влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Власть может выступать в различных *формах*. Рассмотрим содержание форм власти.

1. Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Положительное подкрепление, но ограничения в ресурсах при выдаче вознаграждения.

3. Экспертная — разумная вера. Исполнитель верит, что руководитель обладает исключительными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность. Данный тип власти менее устойчив, чем харизматическая.

4. Харизматическая власть. Слепая вера в личные качества руководителя. Свойства руководителя могут быть просто привлекательны для исполнителя (он хочет быть таким же, власть примера).

5. Законная власть – исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы. Она основана на традициях. Может вредить организации. Подчиненные не хотят менять уклад руководства, структуру.

6. Власть должности не возникает из самой должности, а делегирует ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будут выступать принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей.

7. Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости их целей. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

Таким образом, власть – это отношения в динамике, отношения, изменяющие и ситуацию, и людей, отношения, изменяющиеся во времени. Власть используют руководители, подчиненные и подразделения для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение.

4.3. Подходы к проблеме лидерства

В основе лидерства лежит отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и наиболее эффективным.

Лидеры используют власть как орудие для ускорения достижения каких-то своих целей. Сама же власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации.

Власть – это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Существует три основных подхода к проблеме лидерства: личностный, поведенческий и ситуационный. Рассмотрим каждый подход более подробно.

Личностный подход основывается на анализе лидерских качеств, необходимых руководителю для эффективного управления. Раскрыт в теории лидерских качеств, а также в теориях Х и У Д. Макгрегора. Основан на том, что лидеры имеют какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не изменяющихся со временем качеств, отличающих их от нелидеров.

Сторонники личностного подхода разработали множество вариантов количества лидерских качеств. Например, Р. Стогдилл (1948 г.) считал, что это ум и интеллектуальные способности, господство или преобладание над другими, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела. Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями.

Р. Манна (1959 г.) постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он установил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила.

Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 1980-х гг.

Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата, цели или действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, способность так передать значение идеи, чтобы она была понятна и принята последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои слабые и сильные стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные, и личностные деловые.

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры многих людей подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур.

Психологические качества, такие как смелость, независимость, инициативность, честность, работоспособность и т.д. проявляются на практике главным образом через характер человека. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой их связи с лидерством.

Изучение умственных качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Однако дальнейшие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться со множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

Теория черт обладает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможно создать «единственно верный» образ лидера.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, до сих пор не очень помог практике.

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются *концепции харизматического лидерства*.

Они восходят к работам М. Вебера и представлены, в частности, такими современными авторами, как В.М. Басс, Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М. Артур и др. Концепции харизматического лидерства исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Проявлениями такого идеального работника выступают вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделяния его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные».

Некоторые авторы концепций харизматического лидерства (Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М.Б. Артур) трактуют лидерство не столько как дуалистический, т.е. как влияние одного человека на другого, сколько как коллективный процесс. В его основе лежит склонность сотрудников идентифицировать себя с группой и высоко ценить принадлежность к ней. Харизматический лидер повышает такую социальную идентификацию тем, что связывает соответствующие представления и ценности каждого ведомого с групповыми ценностями и коллективной идентичностью. Четко выраженная групповая идентификация означает, что член группы ставит групповые потребности выше индивидуальных интересов и даже в случае необходимости готов пожертвовать последними. Это, в свою очередь, усиливает коллективные ценности и нормы поведения.

Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Для эффективности влияния лидеры должны хорошо знать и уважать потребности, ценности и идентификации ведомых. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы, формирование харизмы и высокую групповую идентификацию. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой.

Харизматические лидеры всячески подчеркивают символический характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию: ведомые связывают свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самодеятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей. Причем

индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов от каждого работника и всех членов трудового коллектива. Высокая коллективная уверенность в своих силах влияет не только на ведомых, но и на лидера, который проявляет готовность к кооперации с членами группы для достижения общих целей. Харизматический лидер способен повышать уверенность ведомых в успехе индивидуальных и коллективных усилий.

В группе с харизматическим лидерством первостепенную значимость играют не внешние стимулы, а внутренняя мотивация, привлекательность самовыражения, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и товарищей. Лидер порождает у своих ведомых надежду на «лучшее будущее» и его реальность. При этом внешнее вознаграждение, например высокая зарплата, хотя и поддерживает веру в такое «лучшее будущее» и ощущение его реальности, однако не играет приоритетной повседневной мотивирующей роли и выступает лишь одной из конечных целей.

Концепции харизматического лидерства опираются на ряд интересных эмпирических исследований, однако многие авторы считают их слишком описательными и недостаточно точными, а также не раскрывающими психологические механизмы формирования харизмы и всего комплекса отношений лидера – ведомых. В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера и сбой в ее работе в случае утраты (перевода, увольнения и т.п.) лидера.

Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегий реализации организационных задач.

Крупным шагом вперед по пути учета относительности черт лидера и адаптации теории черт к реальным условиям является *факторно-аналитическая концепция лидерства*, которую нередко называют второй волной в развитии теории черт. В ней различаются чисто индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. Между этими двумя группами свойств лидера могут быть существенные различия. Например, человек, обладающий такими качествами, как доброта, уважение к другим, общительность, склонность к рефлексии, гибкость и т.п., длительное время находясь на руководящей должности в армии или в других подобных авторитарных структурах, как правило, постепенно утрачивает свои некоторые прежние черты и формирует вторую группу черт, связанных с характером выполняемых задач: решительность, уверенность в себе, строгость (а порою и жесткость) в отношениях с подчиненными, беспрекословное повиновение распоряжениям начальства и т.п.

Факторно-аналитическая концепция вводит в теорию лидерства понятия

целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается стиль его поведения, составляющий его «вторую природу». Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определенных социальных условий

Идея зависимости лидерства от социальных условий обосновывается и развивается в ситуационной концепции (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдиер и др.). Эта концепция исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер – функция определенной ситуации. Как писал Р. Стогдилл, «лидерство есть связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в одной ситуации, не обязательно будут ими в других ситуациях».

Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение. Так, например, стать лидером в криминальной организации могут ловкие, бойкие аморальные личности, способные в любой момент преступать закон и нормы социальной справедливости. Ясно, что в другой ситуации, например, среди сотрудников религиозной организации, занимающейся благотворительной деятельностью, такого типа личности не имели бы шансов на лидерство.

Поведенческий подход рассматривает лидерство как набор образцов привычной манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью влияния на них и побуждения к достижению целей организации.

К наиболее известным концепциям поведенческого подхода относятся три стиля лидерства по К. Левину, исследования университета штата Огайо (США), исследования Мичиганского университета (США), «решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. Моутон, четыре системы лидерства по Р. Лайкерту, концепция вознаграждения и наказания.

Перечисленные концепции свидетельствуют о том, что лидерами не рождаются, а становятся. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки.

Ситуационный подход – наличие ситуационных факторов обуславливает различное поведение в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие и влияние различных факторов на поведение лидера.

К основным концепциям ситуационного подхода относятся: модель лидерского поведения Танненбаума – Шмидта; модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда; модель ситуационного лидерства Фидлера и др.

С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества относительны. Один человек может проявить черты лидера в производственной деятельности, другой – на собрании трудового коллектива, третий – в межличностном общении и т.п. В целом же лидеров отличают главным образом целеустремленность,

уверенность в своих силах, готовность взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, а также компетентность.

Ситуационная теория не отрицает важную роль индивидуальных качеств личности, но не абсолютизирует их, отдает приоритет в объяснении природы лидерства обстоятельствам. Однако центральные для ситуационной теории утверждения о ведущей роли ситуации в формировании лидерства подтверждаются далеко не полностью. Эта концепция подвергается острой критике за то, что она недостаточно отражает активность лидера, его способность правильно и своевременно оценить и изменить ситуацию, найти решение острых проблем.

Некоторые современные сторонники ситуационной теории лидерства пытаются приспособить ее к жизненным реалиям с помощью ряда дополнений. Так, Э. Хартли предлагает дополнить ситуационную теорию следующими положениями:

- 1) приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации не исключает, а даже повышает шансы на его лидерство в другой ситуации;
- 2) оказавшись лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его назначению или избранию на руководящую должность и тем самым закреплению лидерства;
- 3) вследствие стереотипности восприятия человек, оказавшийся лидером в определенной ситуации, воспринимается группой как лидер вообще;
- 4) лидерами чаще всего становятся люди, стремящиеся к этому, имеющие соответствующую мотивацию.

В литературе часто встречаются теории, называемые концепциями ситуационного лидерства, которые на самом деле являются концепциями ситуационного эффективного руководства. Зачатки таких концепций возникли в середине 1920-х гг. у Ф. Р. Дунаевского. На западе ситуационным руководством занимались такие ученые как, Фидлер, Херсей, Бланшард, Хауз, Митчелл, Стинсон, Врум, Йеттон, Яго и др. Модели, разработанные ими, объясняли, какой стиль руководства следует применять в той или иной ситуации, чтобы организация эффективно добилась своих целей. Однако к лидерству данные модели не имеют почти никакого отношения, хотя есть авторы, склонные полагать, что эффективное руководство и лидерство – схожие понятия.

Уточнением, развитием и качественным обогащением ситуационной концепции стала *теория конституентов (последователей)*. Она объясняет феномен лидера по аналогии с известной пословицей «Свита делает короля» – через его последователей. «Именно последователь, – утверждает Ф. Стэнфорд, – воспринимает лидера, воспринимает ситуацию и в конечном счете принимает или отвергает лидерство». Роль последователей признается решающей в становлении неформальных лидеров, а также руководителей в демократических организациях, где приобретаемый на выборах формальный статус руководителя прямо зависит

от его популярности как неформального лидера.

Достоинством теории конституентов является рассмотрение лидерства как особого рода отношений между лидером и его последователями, группой. Анализ конституентов во многом позволяет понять и предсказать поведение лидера, зачастую действующего вопреки своим должностным инструкциям, собственным привычкам, симпатиям и антипатиям. Особенно велико влияние группы на лидера в сплоченных организациях с близким уровнем квалификации и развитым индивидуальным самосознанием ее членов. Через конституентов проявляется воздействие на лидерство господствующей культуры и прежде всего ценностных ориентации и ожиданий работников.

Имея немалые достоинства, трактовка лидера как выразителя интересов и ожиданий конституентов, как и его ситуационная интерпретация, мало что дает при объяснении инноваций, самостоятельности и активности лидера. Факты свидетельствуют, что лидеры могут увлекать группу на действия, которые не соответствуют ее интересам и ожиданиям. Взаимодействие Лидера и его конституентов обоюдонаправленное. Общий результат такого взаимодействия, главным образом в случае неформального лидерства, не связанного с обладанием властью и материальными ресурсами, зависит от конкретной ситуации.

Психологические теории лидерства

На становление, характер и направленность лидерства непосредственно влияют внутренние побуждения человека к занятию руководящих позиций. Прояснить субъективные механизмы лидерства помогают психологические теории, в частности психоаналитическое объяснение лидерства. Как считал основоположник психоанализа З. Фрейд, в основе лидерства лежит подавленное либидо – преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Последователи Фрейда трактуют либидо более широко – как психическую энергию вообще. В процессе сублимации (накопления и перехода в более высокие состояния) оно проявляется в стремлении к творчеству, лидерству и т.п.

У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет подавлять или преодолевать различного рода комплексы, чувство неполноценности и т.п. Определенные психологические потребности отражает и подчинение лидеру. Субъективное принятие лидерства закладывается еще в детстве, когда ребенок нуждается в покровительстве и авторитете родителей. И в этом смысле авторитет руководителя организации подобен авторитету главы семейства.

Заметный вклад в развитие психоаналитического объяснения феномена лидерства внесли ученые Франкфуртской школы Э. Фромм, Т. Адорно и др. Они выявили тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы, состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека

появляется стремление убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности власть – психологическая потребность, позволяющая избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям

Такой тип поведения в психологическом смысле служит проявлением не силы, а слабости. Авторитарная личность, не имея подлинной внутренней силы, пытается убедить себя в обладании ею с помощью господства над другими. Эта личность иррациональна, склонна к мистике, руководствуется в первую очередь эмоциями и не терпит равенства и демократии. Она воспринимает других людей и мир в целом сквозь призму отношений силы – слабости, садомазохизма.

Будучи руководителями, авторитарные личности не приемлют демократический стиль руководства, имеют склонность к распространению своей власти на личные отношения с подчиненными и к нарушению их прав, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За такого рода лидерами необходим жесткий контроль.

Психоаналитическое объяснение стремления к лидерству, конечно же, никак не исчерпывает все типы таких мотиваций. Большинство людей не испытывают психологического удовольствия от обладания властью и даже явно не стремятся к неформальному лидерству, сама по себе власть не является для них ценностью. Многие вообще предпочли бы уклониться от руководящих должностей и связанной с ними ответственности, если бы власть не открывала широкие возможности для получения разного рода благ: высокого дохода, престижа, выгодных связей, привилегий и т.д. Для них стремление к власти имеет инструментальный характер, т.е. служит средством достижения других целей.

Инструментальная мотивация лидерства наиболее распространена в организациях. Она не сводится к стремлению обладать лишь материальными благами и славой, а может иметь и духовно-нравственное содержание. Многие лидеры, особенно неформальные, в своих действиях обычно руководствуются высокими целями, мотивами нравственной ответственности за общее дело, оказания помощи товарищам по работе, налаживания дружеских отношений в коллективе и т.п.

Однако названные субъективные причины стремления к лидерству не исчерпывают всех типов его мотивации. Существует, например, игровая мотивация. Она предполагает восприятие человеком процесса руководства, в том числе неформального лидерства, как интересной, захватывающей игры. В этом случае главным мотивом лидерства выступает само содержание управленческой деятельности, связанное с общением и принятием сложных и важных решений.

Совокупность различных теорий лидерства позволяет увидеть разнообразные стороны этого феномена, однако еще не дает его целостной картины. Попытку решить эту задачу, осуществить комплексное исследование лидерства представляет собой его интерактивный анализ. Он учитывает четыре главных

момента лидерства: черты лидера; задачи, которые он призван выполнять; его последователей; систему, механизм взаимодействия лидера и его конститuentов. И все же создать единую, универсальную концепцию лидерства, по всей вероятности, невозможно, поскольку само это явление чрезвычайно многообразно по своему проявлению и функциям; оно зависит от типов культур, особенностей лидеров и их конститuentов, конкретных ситуаций и многих других факторов

Рассмотренные теории лидерства в той или иной степени объясняют, почему лишь определенные люди становятся лидерами. Однако они не пытаются ответить на вопросы, почему одни люди стремятся к лидерству, а другие нет и в какой мере можно управлять процессом формирования лидерства.

Лидерство – это способность вести за собой людей для достижения конкретных целей. История знает немало примеров лидерства. Рассмотрим один из самых ярких примеров лидерства – персону Александра Македонского. Сила Александра была в том, что он ставил себя на уровень со своими солдатами, его слова армия вдыхала как воздух, для них он был всем, воплощением победы. Вспомним его поход в Персию через пустыню, стремление к власти и жажда власти ослепила его, 25 тысяч погибших солдат да и те оставшиеся 15 тысяч человек больше подходили к мертвому составу.

Самой большой проблемой, с которой столкнулась армия во время перехода через пустыню, стал дефицит воды. Желание утолить жажду было настолько велико, что солдаты кидались в воду в полном вооружении и тонули, а затем уже мертвые поднимались на поверхность воды и заражали инфекцией других солдат. В связи с этим лагеря разбивали на расстоянии 2 км от источников воды.

Александр в этом безнадежном и безвыходном положении проявил качества настоящего лидера, он поставил себя на один уровень со своими солдатами. Его легендарная фраза: «Для одного слишком много, а для всех – слишком мало» – относится к случаю с водой. Когда армия еле передвигалась по жаре, появился солдат со шлемом воды для Александра. Александр выжидает момент, когда солдаты под влиянием любопытства окружают его кольцом, и на глазах у всех принимает шлем полный свежей воды и выливает на песок, чем приводит своих солдат в изумление. Так и родилась легендарная фраза, которая подняла дух солдат. Это самый известный момент из недолгой жизни полководца.

Примеры лидерства были всегда и везде. В наше же время хороший руководитель организации – это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными.

4.4. Новые теории лидерства и власти

Лидерство изучается учеными в течение многих десятилетий. Уже проведены тысячи исследований, и все равно ощущается недостаток единодушия во мнениях

экспертов по поводу того, что же есть лидерство и как его анализировать.

Традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный стиль. Появившиеся в последние годы концепции пытаются соединить эти две стороны.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход). Она опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Этот подход исходит из того, что как выводы лидера, так и поведение последователей обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает выводы о поведении людей и выбирает такой стиль своего поведения, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненных.

Концепция харизматического лидерства. Харизма – это форма влияния на других посредством личной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Харизматический лидер в силу своих личных качеств способен оказывать весьма сильное воздействие на последователей. Такой лидер испытывает высокую потребность во власти, в деятельности и убежден в своей правоте.

Исследования показали, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения целей. Оно более подходит для случаев, когда последователи очень идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Этим объясняется частое проявление харизмы у лидеров в политике, религии, военных действиях.

Концепция преобразующего лидерства. Заключается в том, что лидер-реформатор мотивирует людей путем повышения их сознательности в восприятии важности поставленной цели, предоставления им возможности совместить личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности. Такой лидер проявляет творчество, за ним стоят реалии, он ведет последователей от результата к результату, ориентирует людей на труд. Это предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Модель признает необходимость для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы, поддерживать совместные усилия. При этом от последователей требуется не слепое подчинение лидеру, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к действиям.

Таким образом, традиционные концепции лидерства предлагали определять эффективное лидерство на основе качеств лидера или его поведения. Эти концепции в конечном счете утонули во множестве выявленных качеств и

образцов поведения, не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая во внимание лидера как личность. Новые концепции пытаются объединить достоинства ситуационного и традиционного подходов. Они концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Для всеобъемлющего, целостного рассмотрения современного феномена власти целесообразно использование различных точек зрения: философской, социологической, политологической, культурологической, экономической, социально-психологической, аксиологической, что в обобщенном виде может быть представлено социокультурным подходом к изучению власти.

Социокультурный подход исходит из понимания явлений социально-политической действительности в их культурно-историческом единстве, целостности и взаимосвязи.

Можно выделить три наиболее важные парадигмы научного анализа феномена власти в современных демократических обществах.

1. Экономический анализ (парадигма) объективных (материальных) оснований политической власти.

От состояния экономики находятся в зависимости:

- изменения в средствах и способах управления;
- характер принимаемых политических решений;
- продолжительность функционирования тех или иных властных структур;
- изменения формы или типа власти.

2. Социопсихологический анализ власти (парадигма). Дает возможность выяснить соотношение мотивов властвования и подчинения, которые формируются в сфере психологии восприятия реальной действительности.

В рамках данной парадигмы особенно выделяется значение «состояний массового сознания»:

- состояния умов;
- господствующих настроений и ожиданий;
- социально-психологических установок;
- массовой ориентации и конкретной направленности сознания и психики участников политического процесса и их определяющего воздействия на процессы выработки и реализации тех или иных политических решений.

3. Культурологический анализ (парадигма). Важен в исследовании особенностей современной политической власти, сложившихся под влиянием:

- той или иной системы социальных норм и ценностей;
- правовых и нравственных принципов;
- традиций конкретной исторической культуры;
- стереотипов восприятия общественного предназначения института власти,

что позволяет говорить о доминировании гуманистических представлений о власти в современной политической теории.

Наиболее дискутируемые ключевые проблемы в современных исследованиях власти:

1. Проблема доверия к власти и классификация ее сущностных форм с точки зрения их социально-психологических оснований.

Психологический анализ позволяет идентифицировать власть в терминах психологического изменения, которое понимается как изменение в поведении, мнениях, отношениях, целях, потребностях и ценностях индивида.

Власть может быть оцениваем либо с точки зрения ее пользы, стремления к общему благу и справедливости, либо по степени открытости или закрытости, атрибутам организации или способам властвования.

В результате у людей складываются наиболее распространенные в массовом сознании представления о власти («психологические образы власти»), под влиянием которых формируется позитивное или негативное отношение к ней, что и определяет в дальнейшем их политическое поведение.

В зависимости от формируемых отношений общества к власти выделяют следующие психологические образы власти:

– образ «полезной власти» – связан с материальными и прагматическими свойствами власти, ее способностью решать жизненно важные потребности людей;

– образ «легитимной власти» – детерминирован потребностью в личностной самореализации индивидов в сфере политических отношений и связан с политической свободой;

– образ авторитетной власти – проявляется в конкретных решениях и действиях власти, на основании которых люди судят о ней. Этот авторитет, как правило, связан с действительными ценностями человеческой жизни – гуманистической моралью и ответственностью.

2. Проблема социокультурной идентичности власти и попытка классификации ее сущностных форм по социокультурным основаниям.

В современных обществах власть испытывает мощное воздействие со стороны общественной морали, права, традиций, идеологии, религии, которые так или иначе продуцируют власть и одновременно способствуют ее сохранению, формируя специфические способы властного воздействия.

Для раскрытия механизма социокультурного влияния используется понятие «метаформы власти», которое описывает определенное состояние власти, складывающееся под влиянием того или иного социокультурного фактора (права, морали, традиции, идеологии) в рамках уже сложившейся политической формы и доминирующих принципов политико-властных отношений.

Метаформы власти могут быть интерпретированы как специфические социокультурные механизмы взаимодействия власти и общества и, наряду с этим,

выступают показателями ее социокультурной идентичности:

- власть традиций – подчинение обычаям прошлого;
- власть права – подчинение закону;
- власть морали – добровольное следование моральным ценностям, служение общему благу, подчинение требованиям общественной справедливости;
- власть идеологии – подчинение теоретическим догмам, в которых находят отражение или которые созвучны его жизненным интересам, идеалам и ценностям.

Таким образом, власть была и остается многогранным, целостным, универсальным явлением человеческой жизни, продуктом человеческой деятельности.

Как общественный институт власть зависит:

- от общественных факторов и социокультурных императивов общества,
- от его традиций, ценностей и норм,
- от материальной, духовной, правовой, политической культуры общества, в которых она обретает свое прочное основание.

4.5. Задача и роль лидеров в современных образовательных организациях

К проблеме лидерства сегодня обращаются в различных областях, не только в спорте, бизнесе или политике. Заметный интерес к лидерам появился в сфере образования. Проблемами лидерства занимаются философия, психология, социология, политология и другие научные области. В педагогике лидерство изучается в аспекте его воспитания, в менеджменте – в аспекте его применения как инструмента управления организацией.

В современных организациях лидер играет главенствующую роль. Без хорошего лидера организации не смогут эффективно функционировать даже при наличии высоких профессионалов. Лидер создает сплоченную команду последователей, объединяет специалистов для более эффективной работы. Он выполняет роль «компас», задает направление развития организации. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

В сфере образования можно выделить, по меньшей мере, три аспекта лидерства:

первый – воспитание лидеров как цель образовательного процесса в организациях;

второй – лидерство как принцип управления руководителей этих организаций;

третий – лидерство самих образовательных организаций на рынке

образовательных услуг.

Рассмотрим первый аспект – лидерство как один из образовательных результатов выпускника детского сада, школы, колледжа, вуза. Нужно ли готовить лидеров из всех детей? Если считать, что лидеры – это потенциальные руководители, то зачем воспитывать столько руководителей?

Доцент Омского государственного педагогического университета, кандидат педагогических наук Наталья Викторовна Савина считает, что обязательно нужно. Лидер нужен в группе, чтобы группа эффективно достигла цели. А как достигаются личные цели? Личным лидерством. Поэтому лидерская компетенция – это готовность человека к выполнению роли лидера, к решению задач по организации группового взаимодействия (лидер и группа) и решению задач личностного и профессионального развития (лидер-индивидуал). Здесь уместно провести параллель с компетенциями успеха (А.Н. Хуторской). Компетенции успеха по сути – это лидерская компетенция. Как воспитать успешного человека? Сформировать и развить у него лидерскую компетенцию. Считаем это важнейшей задачей современного образования.

Второй аспект лидерства в образовании – это лидерство руководителей образовательных организаций. Как и любая организация, она работает по принципам управления. Согласно менеджменту качества, один из принципов эффективного менеджмента – лидерство руководства, если этот принцип не соблюдается, организация не является конкурентоспособной. Заказ на лидеров в образовании формируется условиями, в которых находится система образования сейчас. Наиболее заметными лидерские отношения делаются в тех случаях, когда перед группой стоит задача перехода из одного состояния в другое, например в режим развития образовательного учреждения. Нестабильные политические, экономические условия в мире и стране сегодня требуют не просто управленцев, а лидеров. Система образования России находится перманентно в условиях реформирования, что формирует потребность в руководителях-лидерах. С целью выявления творчески работающих лидеров системы образования и распространения их управленческого опыта в России проводятся конкурсы «Лидер в образовании» для руководителей образовательных организаций дошкольного, школьного и дополнительного образования, с 2000 г.; «Директор школы», с 2010 г. Но здесь необходимо вернуться к первому аспекту – лидеров нужно готовить.

Директор является первым лидером в своем коллективе. Это накладывает на него определенные обязательства. Как лидер, он должен, в первую очередь, выработать в себе специфические навыки, которым ему необходимо обучить команду и коллектив.

Важная особенность для руководителя – умение не только выстроить видение, образ своей школы и перспектив ее развития, но и подчинить всю свою работу и работу педагогического коллектива как единой команды достижению

этой цели.

Еще одна особенность лидерства в управлении – переход от высокого уровня контроля к высокому уровню доверия, сочетание доверия и ответственности во взаимоотношениях и выполнении профессиональных обязанностей членами коллектива.

Лидер должен понимать и осознавать, что люди, которым он доверяет, должны знать, что они должны делать и отвечать за результаты своей работы. Он должен отдавать себе отчет в том, что построить отношения на доверии означает изменить культуру школы, и это потребует не только много сил и времени, но и проявления профессиональной щедрости, открытости коллектива в целом и каждого учителя в отдельности.

Как лидер, руководитель понимает, что, строя доверие в коллективе, он должен быть с коллективом, а не над ним.

Если хороший результат есть доказательство правильных изменений, то нужно стимулировать людей на достижение хороших результатов. Для этого лидер-руководитель должен стараться разговаривать с коллективом о предстоящих изменениях, убеждать людей и обучать изменениям.

Майкл Фуллан, автор книги «Нравственный императив», говорил: «Чтобы повысить свой потенциал и потенциал коллектива школы, нужны несколько составляющих: навыки и знания учителей, их мотивация и возможности. Если упустить хоть одну из составляющих, не будет возможности построить потенциал коллектива и отдельного учителя». Это должно стать руководством в построении инноваций в школе. Но одному руководителю со всем этим не справиться. Как лидер, руководитель должен полагаться на других, проводя изменения.

Таким образом, в образовании должно быть больше коучинга, тренерства, и этому нужно учиться, и это одна из задач команды лидеров – научиться умению внимательно слушать, задавать «хорошие вопросы», общаться с уважением, оспаривать без разрушения, заменить суждения любопытством.

Третий аспект лидерства – образовательные организации-лидеры. В какой детский сад хотят привести ребенка родители, какую школу они затем для него выбирают, в какой вуз хочет поступить абитуриент? Конечно, это будут наиболее котирующиеся на рынке образовательных услуг организации. Задача каждого педагогического коллектива – сделать свой детский сад, свою школу, вуз первым среди лучших, а значит лидером. Без руководителя-лидера это сделать сложно, а такого руководителя нужно подготовить. Лидерская позиция организации образования прослеживается в рейтингах, которые формируются, начиная с муниципального уровня и заканчивая международным.

Таким образом, по вопросу лидерства в образовании можно сформулировать нескольких выводов. Феномен лидерства сегодня актуален во всех областях общественной жизни, набирает он популярность и в сфере образования. Лидерство следует рассматривать не только применительно к отношениям

руководителя и группы, но и в отношении человека к самому себе (личное лидерство). В образовании лидерство наблюдается в трех аспектах: воспитание лидеров, лидерство руководства и лидерство образовательных организаций в рейтингах. Отличием образования от других отраслей экономики является его цель – воспитание лидеров, начиная с дошкольного уровня.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое власть? Перечислите признаки власти.
2. Что такое лидерство?
3. Перечислите формы власти.
4. Чем характеризуется экспертная форма власти?
5. Какие существуют современные теории лидерства? В чем их отличие от классической теории черт?
6. Составьте портрет современного директора школы как эффективного руководителя образовательной организацией.
7. В чем состоит содержание лидерской компетенции для человека?

ГЛАВА 5. МОТИВАЦИЯ ТРУДА И ОБЩЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Мотивационные теории

Система мотивирования — целенаправленное воздействие на персонал с целью повышения эффективности работы организации.

По мнению М.Х. Мескона, модели мотивирования персонала можно разделить на две большие группы:

- содержательные (объясняющие поведение человека мотивами, основой которых являются те или иные потребности человека);
- процессуальные (устанавливающие тот или иной набор факторов, взаимодействующих между собой в психологическом процессе формирования мотивов поведения).

К группе мотивационных теорий содержательного характера обычно относят теорию А. Маслоу, теорию Д. Мак Клееланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга. В составе группы процессуальных теорий чаще всего находятся теория ожиданий В. Врума и теория справедливости Дж. Стейси Адамса, модель Портера-Лоулера. Остановимся на основных положениях этих теорий.

Содержательные теории мотивации

Теория мотивации А. Маслоу

Абрахам Маслоу, основываясь главным образом на своем клиническом опыте, считал, что мотивирующие потребности человека можно расположить в иерархическом порядке. Он полагал, что, если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей. В своей иерархии потребностей Маслоу выделяет пять уровней:

- Физиологические потребности, к которым относятся голод, жажда, сон и секс.
- Потребность в безопасности. Маслоу выделяет эмоциональную и физическую безопасность.
- Потребность в любви, принадлежности к малой группе.
- Потребность в уважении, признании. Сюда относятся потребности во власти, достижениях, статусе.
- Потребность в самовыражении. В сущности, самовыражение является индивидуальной мотивацией человека к преобразованию восприятия самого себя и реальности.

В общем виде иерархия потребностей Маслоу может быть преобразована в содержательную модель трудовой мотивации:

- Базовые (физиологические) потребности: оплата труда.

- Потребность в безопасности: обеспеченная старость, защита профсоюза, медицинское страхование, программы помощи работникам, выходное пособие

- Социальные потребности: участие в формальных и неформальных рабочих группах.

- Потребность в признании: титулы, статусные символы, продвижение по службе.

- Самовыражение: личностный рост, реализация потенциал.

Несмотря на то, что данная модель кажется весьма логичной, нет ее убедительного эмпирического подтверждения. Позднее Маслоу отошел от некоторых своих первоначальных идей, например о том, что потребности более высокого уровня проявляются лишь тогда, когда удовлетворяются потребности более низкого уровня. И все же эта модель стала крупным вкладом в науку, дав менеджерам представление о разнообразных потребностях людей в условиях трудовой деятельности.

Двухфакторная модель трудовой мотивации Ф. Герцберга

Теория Фредерика Герцберга известна и популярна на Западе с 1959 г. Герцберг продолжил работу А. Маслоу и создал специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Он провел исследование, в котором принимали участие бухгалтер и инженеры города Питтсбурга и его окрестностей. Использовался метод критической ситуации. Специалистам задавали два вопроса по существу:

1. Когда Вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы и что его порождало?

2. Когда Вы относились к работе хуже всего и что породило это отношение?

Высказанные положительные ощущения главным образом соединялись с опытом работы и ее содержанием. В то же время отрицательные ощущения были связаны в основном с внешними условиями труда. Герцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, *мотиваторами*, а неудовлетворение – *гигиеническими факторами*. Взятые вместе, мотиваторы и гигиенические факторы образовали основу двухфакторной теории Герцберга.

Гигиенические факторы практически никогда не вызывают полного чувства удовлетворённости и не оказывают активизирующего воздействия на деятельность человека. Однако благодаря их наличию можно чувство неудовлетворенности предупредить; если же они будут отсутствовать, это может стать причиной появления чувства неудовлетворенности, недовольства и раздражения у сотрудников организации.

Среди самых важных гигиенических факторов можно выделить следующие:

- политика фирмы и администрации;
- безопасность труда;
- комфортные условия труда;

- приемлемая освещенность, хорошее отопление и т.д.;
- график работы;
- оплата труда;
- наличие оплачиваемых праздничных дней;
- наличие больничного;
- проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ;
- отношения с коллегами и руководством;
- уровень прямого контроля работы.

По мнению Ф. Герцберга, те работодатели, которые стремятся повысить мотивацию своих работников посредством повышения заработной платы, в итоге будут разочарованы, т.к. после того, как сотрудники уже привыкнут к новому уровню заработной платы, скорее всего он будет рассматриваться ими как гигиенический фактор. С того момента, когда увеличенные выплаты станут регулярной составляющей зарплаты, они сразу же перестанут мотивировать людей. Психология человека такова, что его больше мотивирует желание иметь что-то, нежели факт того, что это что-то у него уже есть.

Несмотря на то, что довольно большое число руководителей придерживаются мнения, что продуманная система поощрения труда работников является усилителем мотивации, на деле оказывается, что любая такая система будет рассматриваться как должное: она, конечно, будет поддерживать ощущение удовлетворенности, но отнюдь не будет его создавать.

Мотиваторы связаны с характером и сущностью работы, их наличие повышает удовлетворенность трудом и мотивирует повышение эффективности труда. К основным мотиваторам можно отнести такие, как:

- успех
- общественное признание;
- интересное содержание деятельности;
- наличие возможности расти профессионально;
- степень ответственности;
- служебное положение.

«Возможно, – пишет В.А. Спивак, – теория Герцберга применима только для американского общества; возможно, нашим бизнесменам не хватает времени, умения и желания применять более богатую палитру методов стимулирования; возможно, что тяжелые теперешние условия существования россиян на рынке труда переводят этот фактор в категорию стимулирующих; возможно также, что получаемые от работников результаты при убогой одноканальной схеме стимулирования пока что удовлетворяют отечественный бизнес».

Хотя двухфакторная теория широко используется и в учебной литературе, и на практике, она с академической точки зрения значительно упрощает мотивацию

трудовой деятельности. Добавим, что исследования, проводимые с помощью других методов, не подтвердили двухфакторную теорию. Но нельзя не отметить, что Ф. Герцберг расширил концепцию иерархии потребностей А. Маслоу и сделал ее более применимой к трудовой мотивации.

Фредерик Герцберг, конечно же, внес существенный вклад в понимание мотивации человека, но в своей теории он не учел множество переменных, которые определяют ситуации, связанные с мотивацией. Дальнейшие исследования ученых стали причиной создания процессуальных теорий мотивации.

Теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда

Еще одна очень интересная модель, основанная уже на изучении вторичных потребностей, не связанных с физиологическими. Дэвид Мак-Клелланд выделил следующие виды нужд человека, существенно влияющих на поведение сотрудника:

1. Потребности достижения. Достижения работником таких способов работы, которые были бы более эффективны, чем в предыдущий раз. Чтобы достичь цели на более высоком уровне, сотрудникам хочется совершать более эффективные действия, улучшая свой труд.

Существуют люди, у которых данное подсознательное желание превалирует. Они готовы браться за работу с элементом вызова. Им нужен труд, дающий четкий конкретный результат.

Чтобы таких личностей заинтересовать в работе, им нужно предъявлять вполне материальные требования в области повышения эффективности способов, за счет которых они достигают результатов.

2. Потребности в соучастии (дружеских отношениях с окружающими). Как правило, работникам с данной превалирующей нуждой очень важно мнение других людей о себе, одобрение, поддержка. Им важен статус, который они имеют в глазах коллег. Обычно, данных сотрудников отправляют на деятельность, связанную с предоставлением услуг, где происходит общение и коммуникация с клиентами.

3. Потребности во власти. Важный тип человеческих нужд. Суть состоит в контроле за ресурсами, протекающими в окружении данных работников. Основная задача людей данного типа состоит в том, чтобы влиять на коллег, брать дополнительную ответственность за них и т.д.

Д. Мак-Клелланд выделял две группы людей, имеющих потребности во власти. В первой люди хотят властвовать ради самой по себе власти. Во втором кластере сотрудники, которым это влияние нужно для более качественного выполнения задач. Именно они, по его мнению, должны назначаться на руководящие должности.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий Виктора Врума

Теорию ожидания применительно к трудовой мотивации первым сформулировал Виктор Врум. Он определяет мотивацию, а точнее, ее интенсивность, как функцию совместного действия следующих условий:

- ожидание того, что усилия приведут к ожидаемым результатам;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой определенное вознаграждение;
- ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность для работника.

Теория В. Врума отличается от содержательных тем, что описывает состояние когнитивных переменных, отражающих индивидуальные различия в мотивации трудовой деятельности. Она не пытается объяснить, что такое содержание мотивации и в чем состоят индивидуальные различия. Она не дает конкретных предложений относительно того, чем мотивируются работники, как это делают модели А. Маслоу и Ф. Герцберга. Но в то же время теория В. Врума помогает прояснить взаимосвязь личных целей и целей организации.

Теория справедливости Дж. Стейси Адамса

Теория справедливости как теория мотивации разрабатывалась Дж. Стейси Адамсом. Суть этого подхода в том, что основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправедливости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе.

Несправедливость возникает, когда человек чувствует, что отношение отдачи, которую он получает, к его вкладу в выполнении работы оказывается не равным соответствующему соотношению у других работников. Эта оценка основана на субъективных представлениях человека. Возраст, пол, образование, социальный статус, положение в организации, квалификация, усердие в работе – вот некоторые переменные, которые воспринимаются как вклад.

Полученная отдача заключается в различного рода поощрениях, таких как зарплата, статус, повышение по службе. «Жажда» восстановить справедливость используется в данной теории как объяснение мотивации. Дж. Адамс считает, что для восстановления справедливости человек может:

- изменить свой вклад или получаемую отдачу;
- умышленно исказить их;
- бросить работу;
- пытаться влиять на других людей.

Проведенные исследования подтвердили обоснованность этой теории. На основании полученных данных предлагаются весьма практичные рекомендации. Поскольку оценки справедливости весьма субъективны, рекомендуется иметь

четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей, что помогает смягчить коллизии в случае расхождения мнений. Кроме того, как показывает практика передовых организаций, позитивную роль играет возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением, исключение каких бы то ни было тайн в отношении его величины у каждого из сотрудников.

Модель теории мотивации Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер – американские исследователи, представившие в 1968 г. собственную теорию мотивации труда. Концепция основана на положениях теорий справедливости и ожидания.

Классические модели мотивации предполагают зависимость между личной удовлетворенностью работника и его производительностью. Л. Портер и Э. Лоулер не считают утверждение «довольный работник – продуктивный работник» единственным верным.

Суть теории двух ученых в прямой взаимосвязи между приложенными усилиями, вознаграждением сотрудника и его удовлетворенностью. По мнению исследователей, работник прикладывает к выполнению цели силы, соответствующие ожидаемой заработной плате. За достигнутым материальным вознаграждением следует моральное удовлетворение, появляется чувство личной значимости, самоуважения. Прослеживается связь между затраченными силами и внутренними ощущениями человека.

Простыми словами можно объяснить теорию так: сотрудник получает радость не только от денег, но и от результатов своего труда. Специалист старается выполнить поставленные задачи быстрее и лучше, чтобы получить заработную плату и, как следствие, внутреннее удовлетворение. Однако правило работает только в том случае, когда сумма вознаграждения оказалась не меньше ожидаемой.

Мотивационная модель Портера-Лоулера включает в себя следующие элементы:

- ✓ ценность вознаграждения – измеряется отношением сотрудника к обещанной заработной плате;
- ✓ вероятность оплаты – мнение сотрудника о том, насколько реально получение вознаграждения;
- ✓ затраченные усилия – активность работника, уровень стараний, вовлеченности, стремления к достижению поставленных целей;
- ✓ роль сотрудника – сложность и характер поставленных целей, а также знание инструментов, необходимых для осуществления планов;
- ✓ уровень способностей – определяется набором навыков и умений, необходимых для достижения результата и получения вознаграждения;
- ✓ результат – скорость, объем и качество выполненных задач;
- ✓ внутренняя награда – нематериальные блага: гордость, чувство личного

превосходства, значимость для коллектива и компании;

- ✓ внешняя награда – материальные блага: денежные средства, карьерный рост;
- ✓ ожидаемая награда – личное мнение сотрудника о предполагаемом материальном и нематериальном вознаграждении;
- ✓ удовлетворенность – соответствие ожидаемой и фактической оценки своей работы со стороны руководства.

Взаимодействие элементов можно изобразить схематически (рис. 7).

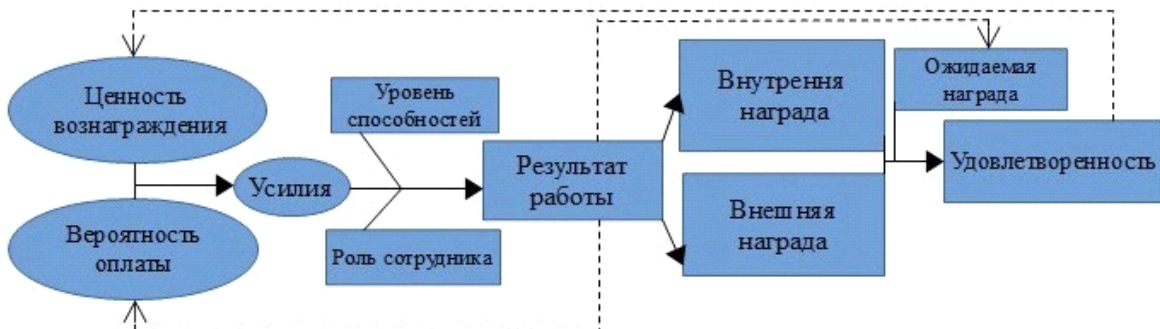


Рис. 7. Модель мотивации персонала по теории Портера-Лоулера

Визуализированная модель мотивации позволяет сделать следующие выводы:

- усилия, которые сотрудник прикладывает к работе, зависят от вознаграждения, его ценности и вероятности получения;
- личной мотивации недостаточно для достижения цели, если сотрудник не обладает необходимыми навыками, талантами и способностями;
- получение желаемого результата невозможно, если сотрудник не знает своей роли, т.е. не владеет необходимыми инструментами;
- весомое значение имеет личное мнение персонала о результатах проделанной работы. Чем выше сотрудник ценит свой труд, тем большего вознаграждения он ожидает. Получение меньшей заработной платы ведет к снижению удовлетворенности и, следовательно, мотивации;
- моральное состояние сотрудника зависит от усилий, которые он прикладывает к работе. Из этого следует, что для стимуляции работников по принципу Портера-Лоулера нужно правильно ставить задачи, контролировать их выполнение и назначать достойное вознаграждение.

Можно ли использовать представленные «западные» теории мотивации в нашей стране? На наш взгляд, не только можно, но и необходимо.

Как отмечает В.А. Спивак, «из всей совокупности факторов экономического развития сейчас могут быть реально использованы, развиты субъективные социальные ресурсы, а особенно мотивационные».

Очень важно то обстоятельство, что управление мотивацией реально осуществимо в любой организации, на любом уровне ее развития, доступно

любому управленцу (при наличии желания и понимания ее важности для выживаемости организации в непростых экономико-политических условиях современной России).

5.2. Мотивационная сфера профессиональной деятельности учителя

Трудовая мотивация — это то, ради чего человек вкладывает свои профессиональные способности, осуществляет профессиональное мышление и т.д. Мотивационная сфера профессиональной деятельности выполняет ряд функций:

- побуждающую (вызывает активность человека к профессиональной деятельности);
- направляющую (определяет характер цели в профессиональной деятельности);
- регулирующую (определяет ценностные ориентации, мотивы профессиональной деятельности).

Мотивация фиксирует такое состояние профессиональной деятельности, которое желательно для человека, но которого еще нет в наличии. Она определяется постоянно меняющимся соотношением разных побуждений, входящих в мотивационную сферу. К таким побуждениям относят: профессиональное призвание, профессиональное намерение, потребность в профессиональном труде, ценностные ориентации в профессиональной деятельности, мотивы профессиональной деятельности.

Профессиональное призвание определяют как влечение к какой-либо профессии, осознание своих потенциальных возможностей и способностей в овладении данной профессией.

Профессиональные намерения – это осознанное отношение к определенной профессиональной деятельности, стремление получить образование по избранной профессии. В отличие от призвания намерение включает принятие решения.

Потребность в профессиональном труде – это готовность к активности человека, вызванная его нуждой в чем-либо, предпосылка к профессиональному труду. Потребность личности в определенной профессиональной деятельности называют также профессиональной склонностью, которая может реализоваться либо в профессиональной деятельности, либо в хобби.

Ценностные ориентации в профессиональной деятельности – это выработанные и принятые обществом основания для оценки назначения труда, правила профессиональной этики. Потребности и ценностные ориентации ложатся в основу мотивов профессиональной деятельности, которые определяются как внутренние побуждения, направленные на разные стороны профессионального поведения (профессиональную деятельность, профессиональное общение, личность профессионала). Любой фактор, влияющий на возникновение

побуждения и принятие решения, объявляется мотивом. Важно различать мотивы и стимулы.

Стимулы – это внешние побуждения, которые могут вызвать, в зависимости от психологических особенностей человека, различные мотивы как внутренние побуждения.

От мотивов следует отличать мотивировки. Это указания человеком на причины своих профессиональных действий, которые могут не совпадать с настоящим мотивом.

Таким образом, термином «мотивация» могут обозначаться две группы явлений: индивидуальная система мотивов и система действий по побуждению других сделать что-либо, которая часто обозначается как мотивирование. И те и другие явления чаще всего не осознаются.

Мотивы подготавливают целенаправленность профессионального поведения, хотя и не обеспечивают его. Заявить – не означает сделать.

Цель в профессиональной деятельности – это осознанный образ результатов труда у человека. Целеполагание включает целеобразование (порождение новых целей) и целереализацию. Разные люди ставят разные цели в профессиональной деятельности. Одним важно достичь минимального результата – «не перетрудиться», другие желают добиться наивысших результатов и т.д. Говоря о профессиональном целеполагании, различают:

- сильное целеполагание (перспективное, гибкое, помехоустойчивое);
- слабое целеполагание (зависимое от внешних условий).

Труд эффективен, когда существует смысл профессиональной деятельности. Смысл – это основания для оценки человеком значимости профессиональной деятельности лично для себя. Совокупность смыслов (смысла жизни, смысла профессии) образует систему духовных ценностей человека, его профессиональное кредо. Важно, чтобы человек обладал смыслотворчеством, умел находить все новые смыслы в своей работе. Если уровень смыслотворчества низкий, может наблюдаться потеря смысла работы. У человека «опускаются руки» при малейших трудностях. Если труд радует человека, то возникает удовлетворенность профессиональной деятельностью.

Это чувство усиливается, если существует разделенность удовлетворения с другими людьми. Больше всего людей удовлетворяет в работе признание своей личности со стороны других людей, интерес к труду, оплата и гарантированность труда. Неудовлетворенность трудом выражается в напряженности, апатии, раздражении, быстрой утомляемости. Именно неудовлетворенность трудом служит основной причиной текучести кадров.

Мотивационная сфера профессиональной деятельности неодинакова на разных стадиях профессионализации. Источниками изменения в мотивационной сфере являются:

- перестраивание общественных отношений человека;

- изменение условий профессионального труда;
- логика саморазвития человека;
- неравномерность развития и рассогласование между уровнем профессиональной деятельности, профессионального общения, зрелости личности;
- рассогласование между отдельными сторонами в мотивационной сфере (мотивы, цели, смыслы).

Для сложившейся мотивационной сферы профессионального труда свойственны:

- разнообразие побуждений, что позволяет поддерживать и укреплять мотивацию в различных условиях и обстоятельствах труда;
- качество и наличие параметров каждого из побуждений, например действенности, осознанности, устойчивости;
- выделение главных побуждений, например стремление трудиться на благо других конкретных людей;
- преобладание конструктивной направленности мотивационной сферы труда;
- гибкость, подверженность изменениям в зависимости от условий труда, социальных отношений в обществе, логике саморазвития человека и т.д.

Недостаточность мотивационной сферы профессиональной деятельности может выражаться в следующем:

- бедность мотивационной сферы, присутствие только отдельных побуждений, например мотивы только исполнительного труда, при отсутствии мотивов творчества;
- дискредитация прежних мотивов труда;
- доминирование мотивов, внешних по отношению к профессии (например, заработка, престижа, льгот), над внутренними (интерес к содержанию труда);
- наличие параметров незрелости побуждений (неустойчивость, неосознанность и др.);
- конфликты между отдельными побуждениями, мотивами;
- неблагоприятная динамика мотивации, потеря интереса к профессии;
- неадекватность мотивационной сферы фактическому содержанию труда, например, нереальные цели;
- искусственное вызывание интереса к труду, например, за счет неправомерного увеличения риска.

Типологии мотивации работника

В практической деятельности часто используются различные типологии мотивации работника. В качестве примера приведем типологию, представленную В.В. Травиным и В.А. Дятловым.

1. «Инструментально» мотивированный работник ориентирован на «голый» заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к форме собственности и работодателю.

2. Профессионально-мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его в значительной степени волнует содержание труда и характер работы. Для него типично развитое профессиональное достоинство.

3. «Патриот» (социалистическая мотивация) характеризуется тем, что основа его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности: построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии и т.д.

4. «Хозяйская» мотивация основана на достижении и приумножении собственности. Для такого работника почти не нужна внешняя мотивация. Для него достаточно этой внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически неограниченны.

5. Люмпенизированный работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Такие работники не любят ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

Мотивация учителя является одной из фундаментальных проблем как для отечественной, так и для зарубежной психологии и педагогики. Ее значимость для образовательной практики настолько велика, что интерес и внимание ученых к различным аспектам этой проблемы не ослабевает на протяжении многих десятилетий.

Одна из моделей принадлежит отечественному исследователю К.Г. Митрофанову, считающему, что мотивация педагога развивается поэтапно. В начале своей профессиональной деятельности основным мотивом педагога является стремление к самоутверждению, признанию со стороны учеников, коллег, родителей. Затем акцент переносится на содержание воспитания и обучения. Учитель активно овладевает преподаваемым материалом, занимается конструированием отдельных уроков и учебных курсов, что приводит к повышению его интереса к способам педагогической работы. Впоследствии начинают преобладать интересы к пониманию и развитию школьника, его личности и поведения.

Распространена также точка зрения, согласно которой профессиональные мотивы педагога можно сгруппировать в три блока:

- мотивы выбора педагогической профессии;
- мотивы, проявляющиеся в процессе труда учителя;
- мотивы совершенствования педагогической деятельности.

Первый блок включает в себя интерес к работе с детьми, подражание (например, своим учителям, родителям, коллегам и т.д.), а также способность к организаторской деятельности.

По мере работы учителя, приобретения им своего опыта педагогической деятельности у него складывается интерес к работе с детьми определенного

возраста, происходит осознание важности, значимости своего труда для общества, появляется интерес к развитию своих педагогических способностей.

В отличие от других профессий учителя (так же, как и врачи, военные) предрасположены к тому типу мотивации труда работников, для которого основу составляют высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, стремящиеся своей деятельностью принести людям добро и гуманизм. Большинство из них работают ради дела, которым занимаются несмотря на то, что получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение. Работников с мотивацией такого типа называют «патриотами».

Все люди мотивируются разными факторами. Залог успеха состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся. Разобраться в этом и сформировать соответствующую систему мотивации помогут социально-психологические типы.

Молодые специалисты часто готовы работать за скромный оклад, на небольшой нагрузке ради получения опыта и соответствующей квалификации. Они достаточно инертны, пассивны в делах коллектива, стремятся впитывать, усваивать, а не влиять. Юные работники не умеют планировать, прогнозировать свою работу, определять конечный результат. Их сверхзадача – справиться с возложенными должностными обязанностями. Однако пройдет год-два – и все поменяется.

Профессионалы – высококлассные специалисты, работающие прежде всего на результат. Они реалистичны, активны, инициативны, стремятся к участию в руководстве организацией, берут на себя разные общественные поручения.

Творцы – это креативные личности, интеллектуалы, предпочитающие эвристические формы работы. Они ищут интересные приемы, подходы, стремясь модернизировать учебный процесс. Творцы способны выдвигать идеи и реализовывать их, но непросто уживаются в коллективе, так как излишне критичны и самокритичны.

Пунктуалы, скорее всего, педанты-аккуратисты, которые особенно ценят комфортность работы, ее своевременное начало и завершение, четкость и спланированность действий руководства.

Хранители традиций чувствуют себя наставниками, неформальными лидерами. Находясь несколько в стороне от привычной суеты, мэтры владеют механизмом влияния на начальство, формируют общественное мнение и определяют судьбоносные решения.

В любом педагогическом коллективе работают педагоги, для которых в тот или иной момент актуальны потребности разного уровня. Это зависит от возраста, образования, опыта работы, характеристик личности учителя, социально-психологических условий труда.

Далее рассмотрим способы мотивации, применяемые к педагогам.

1. Экономические способы мотивации. Наиболее реалистичны

малозатратные разовые варианты, которые выполняют больше психологическую задачу и могут оказаться полезными на некоторое время. Они ни к чему не обязывают и могут применяться в отношении всех членов коллектива. К таким вариантам относят:

- премию по итогам работы или определенного периода (учебной четверти, года);
- бесплатную путевку в санаторий или дом отдыха для педагога или его детей;
- ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
- льготный проездной;
- различные виды страхования;
- медицинский осмотр и другие медицинские услуги;
- оплату бассейна или тренажерного зала;
- экскурсии и другие виды досуга (абонемент в театр, кино и проч.);
- корпоративные празднества и вечеринки.

Можно назвать долгосрочные и более затратные способы поддержки, применять которые следует избирательно, отдавая себе отчет, что вряд ли когда представится возможность мотивировать сотрудника сильнее. Здесь важна степень личного доверия, уважения в коллективе, ценности педагога для учреждения.

К таким способам стимуляции можно отнести:

- регулярную оплату учебно-методической литературы за счет средств организации;
- аттестацию на более высокую категорию;
- содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта;
- предоставление возможности вести платные дополнительные образовательные услуги;
- разрешение на работу по совмещению;
- назначение на руководящую должность (председателем методического объединения, заместителем директора и др.);
- оказание материальной помощи на лечение или для обучения в вузе;
- содействие в улучшении жилищных условий.

2. Интеллектуально-творческие способы мотивации. Это способы мотивации творческих кадров, способствующие их образовательному и профессиональному росту, в том числе карьерному. Данные подходы востребованы в работе с активными профессионалами, креативными личностями. Даже разовое использование такой мотивации может быть полезно. Оно необходимо одаренному педагогу для дальнейшего саморазвития. Среди таких приемов выделяют:

- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы, устная похвала после посещения урока (занятия) или мероприятия;

- проведение открытых уроков, семинаров;

- направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;

- содействие в выдвижении на престижный конкурс;

- возможность представлять свою организацию на значимых мероприятиях (форумах, конференциях), в том числе международных;

- помощь в обобщении опыта, подготовке авторских учебников и пособий, публикаций к печати;

- содействие в разработке и утверждении авторской программы и т. д.

3. Ресурсные способы. Сюда относят способы мотивации, позволяющие экономить время специалиста или распределять его более эффективно. Эти приемы окажутся близки пунктуалам, желающим оптимизировать свое пребывание на работе.

Данное стремление, прежде всего, связано с семьей (строительство семейного гнезда, воспитание детей, уход за больными родственниками), а также может быть вызвано занятостью на другой работе, общественной деятельностью, наличием любимого увлечения и проч.

Виды ресурсных способов мотивации:

- дополнительные отгулы (в течение года или к отпуску);

- удобный график отпуска, а также его непрерывность;

- наиболее компактный (без окон) график работы;

- методические часы и дни;

- возможность выбора учебной нагрузки.

К ресурсным способам стимулирования относят также инструменты руководителя – предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели, создание комфортной рабочей обстановки (шторы, жалюзи, кашпо, стенды, картины и т. п.).

4. Статусные способы. Данные методы призваны повышать роль педагога в коллективе. Они особенно ценны для хранителей традиций образовательного учреждения. В их число входят:

- оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами или родителями учащихся);

- публичная похвала на совещании или педсовете;

- вынесение благодарности в приказе;

- представление к грамоте или званию;

- помещение фотографии на стенд типа «Лидеры в образовании»;

- признание успехов детей (организация выставки работ учащихся, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды и т. п.);

- выражение признательности со стороны детей и их родителей.

Используя данные способы в отдельности и интегрируя их, а также используя индивидуальный подход к каждому педагогу, можно достигнуть высокого качественного результата.

Эксперты представили результаты исследований о факторах, снижающих мотивацию учителя: на первом месте – рутинность работы, на втором – давление администрации, лишь после этого – слабое материальное обеспечение, заработная плата.

Новая система финансирования, как ни парадоксально, привела к снижению мотивации в работе учителя. Для того чтобы заработать на жизнь, учителю на сегодняшний день приходится крутиться: принимать участие в конкурсах, проектах и т.д., брать большую нагрузку. Обилие конкурсов, в которые навязывает для участия администрация и огромные затраты времени на них, часто идут в ущерб здоровью и вызывают усталость и более раннее выгорание. О какой мотивации говорить, если человек на грани срыва, когда заброшены семья и свои дети?

Для повышения мотивации педагога предполагаются различные меры его стимулирования. Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями усиления мотивации учителя: удовлетворение материальных и социальных потребностей педагогов, а также их стремления к личностному росту и самоактуализации.

5.3. Деловое общение в образовательных организациях

Общение – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Учитывая сложность понятия «общение», необходимо обозначить его структуру с тем, чтобы затем был возможен анализ каждого элемента. Характеризовать структуру общения мы будем путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми.

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания.

Важен вопрос о средствах и механизмах воздействия участников общения

друг на друга в его процессе. Главным средством общения является язык.

Язык – это система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности.

Большое значение в процессе общения имеют знаки.

Знак – это любой материальный объект (предмет, явление, событие), который выступает в качестве указания и обозначения и используется для приобретения, хранения, переработки и передачи информации.

Различают два вида общения: вербальное и невербальное.

Общение, осуществляемое с помощью слов, называется *вербальным* (от лат. *verbalis* – словесный). При *невербальном общении* средством передачи информации являются невербальные (несловесные) знаки (позы, жесты, мимика, интонация, взгляды и т.д.).

Речь способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные соображения человека, служить средством передачи однозначно трактуемых сообщений. Именно поэтому речь успешно используется для закрепления и передачи разного рода научных идей, а также координации совместной деятельности, для осмысления душевных переживаний человека, его взаимоотношений с людьми.

Американский психолог Дж. Трейгер назвал неречевые средства общения эмоциональным языком, так как чаще всего они «говорят» нам именно о чувствах собеседника.

Основными механизмами познания другого человека в процессе общения являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

Идентификация (от лат. *identifico* – отождествление, уподобление) выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека служит уподобление себя ему. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место. Существует тесная взаимосвязь между идентификацией и другим близким по содержанию явлением – явлением эмпатии.

Эмпатия (от греч. *empathia* – сопереживание) – это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Только в этом случае имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, эмоциональный отклик на его проблемы. Эмоциональная природа эмпатии проявляется именно в том, что ситуация другого человека, например партнера по общению, не столько продумывается, сколько прочувствуется. Иными словами, процесс понимания друг друга осложняется явлением рефлексии.

Рефлексия (от лат. *reflexio* – обращение назад) – это не просто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает меня, своеобразный

удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

Содержание общения включает в себя определенные способы воздействия партнеров друг на друга. К ним относятся: заражение, внушение, убеждение и подражание.

Анализ общения как сложного многостороннего процесса показывает, что его конкретные формы могут быть весьма различными. Для того чтобы понять, как личность включена в эти процессы, что она вносит в них, необходимо рассмотреть, как конкретно раскрываются процессы общения в различных группах, а также в различной деятельности.

В дальнейшем мы будем исходить из того, что по характеру и содержанию общение бывает формальным (деловое) и неформальным (светское, быденное, бытовое).

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы.

В целом деловое общение отличается от быденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере без потерь для обеих сторон).

В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- деловые совещания;
- публичные выступления.

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между

партнерами, связанными деловыми отношениями.

Под *деловой беседой* понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловая беседа наиболее благоприятная, зачастую единственная возможность убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее.

Таким образом, одна из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

Функции деловой беседы:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Основными этапами деловой беседы выступают:

- начало беседы;
- информирование партнеров;
- аргументирование выдвигаемых положений;
- принятие решения;
- завершение беседы.

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений.

Спросите себя: какого собеседника вам легче убедить в своей правоте – того, кто относится к вам с искренней симпатией, или того, кто относится к вам с явной антипатией? Ответ очевиден. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение и, наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение.

Существует категория людей, которые умеют располагать к себе других индивидов, практически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии, т.е. формировать аттракцию (от лат. *attrahere* – привлечение, притяжение). Анализ поступков таких людей показывает, что в процессе общения они используют психологические приемы формирования аттракции, приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника.

Рассмотрим некоторые из приемов аттракции ниже.

Прием «имя собственное». Он основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не только

вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Д. Карнеги писал, что «звучание собственного имени для человека – самая приятная мелодия».

Прием «зеркало отношения». Кому вы чаще по-доброму и приятно улыбаетесь – своему другу или недоброжелателю? Конечно, другу. А кто вам чаще по-доброму приветливо улыбается? Естественно, друг. Ваш личный опыт говорит о том, что доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка невольно притягивают к вам людей.

Каков психологический механизм этого притяжения?

1. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам.

2. Если при общении с нами у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то скорее всего это сигнал: «Я – ваш друг».

3. Друг в прямом смысле этого слова – это единомышленник в каких-то значимых для нас вопросах.

4. Одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, в защищенности. Именно друг повышает эту защищенность, т.е. удовлетворяет одну из наших важнейших потребностей.

5. Положительные эмоции вызывают у человека чувство удовлетворения.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает положительные эмоции, то он вольно или невольно формирует аттракцию.

Прием «терпеливый слушатель». Все мы с детства помним привычные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушивать его до конца, быть внимательным к нему. Для того чтобы терпеливо и внимательно выслушивать собеседника, нужно немалое время, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, нам приходится выслушивать высказывания, которые не относятся к делу. Если вы все-таки выслушаете подчиненного, то он удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции, связав это помимо своей воли с вами. Поскольку источником этих положительных эмоций явились именно вы, то они и будут вам «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии к вам, т.е. в виде возникшей или усиливающейся аттракции.

Прием «личная жизнь». У каждого человека наряду со служебными интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. В эмпирических наблюдениях было замечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Деловое письмо также выступает распространенной формой общения в

деловых отношениях. Письмо – основной инструмент служебно-деловой переписки.

Деловое письмо – это краткий документ или письменное обращение (как правило, не более одной страницы), касающееся одного вопроса (или нескольких тесно взаимосвязанных между собой вопросов) и предназначенное для осуществления оперативно информационного обмена между предприятиями (организациями, учреждениями), их структурными подразделениями (должностными лицами).

Существует классификация деловых писем в зависимости от их содержания. Опираясь на классификационный критерий в группе официальных деловых писем, следует выделить:

- письмо-просьба – это одна из самых распространенных групп деловых писем. Когда дело касается какой-либо деликатной просьбы об оказании услуги, удобнее написать письмо, поскольку это выглядит гораздо более официально и вежливо. Письмо является свидетельством того, что вы тщательно продумали свою просьбу. Обращаясь с просьбой, необходимо быть прямым и точным;

- письмо-запрос информации – данное письмо направляет организация, когда хочет получить подробную информацию о товарах и услугах. При написании писем-запросов следует как можно подробно изложить суть вопроса, чтобы скорее получить интересующий вас ответ. Письма-запросы предваряют всю последующую работу по заключению различных соглашений между партнерами по служебно-деловой переписке;

- письмо-ответ на запрос информации – этот тип письма служит ответом на письмо-запрос. Отвечая на общий запрос, автор письма (поставщик) благодарит за проявленный интерес и обычно предлагает прейскурант, каталоги и условия типового договора;

- письмо-заказ – функциональное назначение подобных писем – совершение письменного заказа. Автору письма изложение своего намерения заказать что-либо у адресата (товар, услугу и др.) целесообразно предварить объяснением мотивов своих действий. С этой целью следует сослаться на источник информации (материалы переписки, информационное письмо, директ-мейл, рекламную информацию и т.д.);

- письмо-рекламация – предназначено для выражения письменных претензий в связи с неудовлетворительным исполнением адресатом взятых на себя деловых обязательств;

- письмо-запрос о поступлении на работу – с помощью этого письма вы продаете свои услуги и знания, опыт, квалификацию, навыки и особенности. При написании этого письма ваша цель как можно более эффективно показать все свои достоинства. Правильное письмо-запрос о поступлении на работу должно быть написано с учетом интересов читателя, а не автора;

- письмо-приглашение – имеют целью пригласить адресата к участию в том

или ином деловом или торжественном мероприятии. Приглашение может оформляться как в виде письма, так и на специальном билете, прилагаемом к письму. Приглашение носит всегда персональный характер;

- письмо-извинение – это письмо является незаменимым для принесения адресату формальных извинений и нормализации отношений. Следует, прежде всего, извиниться и лишь после этого пояснить мотивы своего обращения. Стандартная формулировка для начала писем-извинений. «Прошу Вас принять извинения в связи с (за)...»;

- письмо для выражения сожаления и соболезнования – при подготовке писем для выражения сожаления и соболезнования крайне важно произвести впечатление искренности. Подобные письма следует писать своевременно, содержание излагается менее формально, чем это принято в деловой переписке, следует быть кратким и немногословным;

- рекомендательное письмо – цель письма – рекомендовать желающего получить работу его потенциальному работодателю и подтвердить то, что он подходит для выбранной им вакансии. Рекомендательное письмо содержит описание деятельности и характеристику деловых и личных качеств кандидата на открытую вакансию;

- письмо-благодарность – благодарственные письма пишутся с целью выразить адресату благодарность в связи с предпринятыми им организационными или иными усилиями, результатом которых стало получение автором ощутимой пользы (преимущества, выгоды и пр.);

- письмо негативного характера или письмо-отказ – это письменные уведомления об увольнении или отказе в предоставлении вакансии, кредита, гарантии, или письма с выражением неодобрения или порицания чьих-либо действий и т.п. Основным методом выражения отрицательной информации в письмах является использование непрямого плана. При непрямом плане в начале письма вы указываете, по каким причинам вы вынуждены отказать клиенту в том, о чем он просит, а затем, после объяснения, следует абзац, в котором содержится отрицательная информация или отказ.

Далее рассмотрим основные аспекты стилей делового общения в образовательном процессе.

Стиль делового взаимодействия в образовательном процессе не возникает стихийно, но оказывается продуктом творческого поиска самого работника. В образовательной сфере преподаватель строит свою деятельность с учетом социально-профессиональных требований, сформированных в вузе и собственных возможностей, ресурсов. В зависимости от выбранного стиля общения и строится его взаимодействие со студентами. Для одних преподавателей характерен диктаторский стиль общения, который несмотря на доказанную эффективность в ряде случаев, утрачивает популярность ввиду новых требований к формированию личности студента. При демократическом общении формируется другой стиль,

следствием которого становится деятельность, направленная на сотрудничество и кооперацию.

Понятие стилей делового общения, реализуясь в частных типологиях стилей педагогического общения или управления, становится более близким к практике и потому востребованным в образовательных процессах. Таким образом, стиль делового общения в образовательной среде можно определить как субъективно-удобные стратегии решения коммуникативных задач в образовательном процессе. Успешное решение практических задач по формированию стилей делового общения в образовательном процессе предполагает их изучение как психологических систем, решение вопросов об устойчивости и изменчивости стилей субъекта, возможностей их эволюции и факторов такой эволюции, о структурно-функциональной организации стилей, о связях разных стилей — когнитивных, эмоциональных, индивидуальных стилей деятельности, лидерства и руководства, стилях поведения и жизни.

5.4. Общение и коммуникации в организации как элемент системы мотивации

Система коммуникаций организации – это работники организации, объединенные взаимосвязанными и взаимообусловленными коммуникационными потоками друг с другом и внешней средой в коммуникационный процесс посредством коммуникационных каналов. Коммуникационный процесс представляет собой процесс передачи сообщения от отправителя к получателю по разным каналам при помощи различных коммуникативных средств. Наличие обратной связи позволяет как отправителю, так и получателю сообщения конструктивным образом корректировать цели, задачи, действия в процессе коммуникации. То, каким образом получатель воспринимает сообщение, отправитель узнает с помощью механизма обратной связи, именно обратная связь превращает коммуникацию в двусторонний процесс обмена информацией. Коммуникационные потоки организации подразделяются на внешние и внутренние коммуникации; формальные и неформальные; вертикальные, горизонтальные и диагональные; нисходящие и восходящие; вербальные и невербальные коммуникации и т.д. При решении рабочих задач неформальные, неофициальные коммуникации зачастую воспринимаются сотрудниками как более значимые, чем формальные. Неформальные коммуникации более гибкие, распространяются более оперативно, по скрытым каналам, посредством системы неформальных коммуникаций генерируются слухи.

Обратимся к характеристике коммуникационных мотивов в образовательных организациях.

Люди общаются друг с другом в организациях по разным причинам. Мы

можем быть заинтересованы в приобретении какой-то технической информации, или же мы можем хотеть знать, разделяют ли окружающие наше мнение по какому-либо вопросу. Иногда мы просто хотим с кем-то поделиться своим опытом. Различные мотивы такого взаимодействия с окружающими могут быть рассмотрены с разных точек зрения: организационной, групповой и индивидуальной.

Основными требованиями директора школы к педагогическому коллективу состоят в выполнении «требования задания» и во взаимодействии.

Эти требования могут быть исследованы с точки зрения направления потока информации.

Взаимодействие сверху – вниз (downward communication). Взаимодействием сверху – вниз называется взаимодействие, критерии которого вырабатываются в верхних управленческих уровнях организации и потом «спускаются» на более низкие уровни. Главная мотивирующая причина такого взаимодействия состоит в управлении и направлении поведения на более низких уровнях. Выделяют пять типов взаимодействия сверху – вниз:

1. Рабочая инструкция. Директива о том, что и как должно быть сделано.
2. Рабочее объяснение (job rationale). Информация, направленная на понимание задания и его увязку с остальными заданиями.
3. Процедуры и практика. Информация о регулировании, политике и вознаграждениях.
4. Обратная связь в производстве. Информация о том, насколько хорошо индивидуум, группа или организация справляются со своими обязанностями.
5. Установление (indoctrination) целей. Информация идеологического характера для внушения ощущения миссии. Многие сообщения сверху – вниз проходят через несколько иерархических слоев.

При прохождении через каждый слой происходят две вещи: содержание сообщения становится более специфическим, и оно может быть искажено.

Взаимодействие снизу – вверх – это взаимодействие, возникающее на нижних уровнях организации и «идущее» на более высокие уровни. Это взаимодействие является лучшим механизмом обратной связи, позволяющим верхним слоям оценивать эффективность их сообщений сверху – вниз и функционирование в целом организации «под ними». Хотя взаимодействие снизу – вверх выглядит как спутник взаимодействия сверху – вниз, на практике с ним возникают определенные сложности. Например, люди не любят сообщать что-либо «наверх», не зная, как это сообщение будет воспринято.

Боковое взаимодействие. Боковое взаимодействие, известное также как горизонтальное взаимодействие, возникает между индивидуумами на одном и том же организационном уровне. С организационной точки зрения причины такого взаимодействия относятся к выполнению задания. Оно предоставляет возможности для координации действий, которая особенно необходима людям,

тесно сотрудничающим друг с другом.

Внешнее (external) взаимодействие. Внешним взаимодействием называется взаимодействие, которое либо возникает внутри организации и распространяется за ее пределы (наружное (outward) взаимодействие), либо, наоборот, приходит в организацию извне (внутреннее (inward) взаимодействие). Внешнее взаимодействие совершенно необходимо для нормального функционирования организации, поскольку организация должна поставлять в окружающий мир информацию о себе (например, о своих образовательных услугах) и должна получать из внешнего мира информацию о возможностях рынка, потребительском спросе, доступных материалах и покупательском удовлетворении.

Коммуникации с точки зрения группы. Как мы уже видели, с организационной точки зрения, основным стимулом для взаимодействия является стремление к выполнению задания. С групповой точки зрения, наоборот, основной стимул – это достижение групповых целей. Эти цели могут частично совпадать, а могут и не совпадать с формальными целями организации.

Группа достигает своих целей, оказывая влияние на своих членов для того, чтобы заставить их вести себя определенным образом. Когда член группы демонстрирует отклоняющееся поведение, взаимодействие между ним и остальными членами группы возрастает чрезвычайно. Группа пытается заставить его изменить свое поведение.

Если индивидуум подчинится, может последовать словесное поощрение. Если же он будет упорствовать, реакция группы будет карательной. Если и после этого индивидуум не смирится, то он будет изгнан из группы, так что все виды взаимодействия, кроме имеющих непосредственное отношение к работе, будут прекращены.

Коммуникации с индивидуальной точки зрения. То, что группа может использовать возможность взаимодействия как поощрение для индивидуума и, наоборот, наказывать его лишением этой возможности, говорит о том, что взаимодействие представляет определенную ценность для индивидуума. Таким образом, кроме организационных и групповых, возникают еще и специфически личностные мотивы для взаимодействия. Существует несколько таких мотивов:

- Одним из мотивов для взаимодействия индивидуума как с группой, так и с организацией в целом является возможность оказывать влияние на других с для достижения цели. В процессе взаимодействия индивидуум может попытаться изменить чьи-либо убеждения, точки зрения, поведение таким образом, чтобы они помогли ему достичь некоторых личных целей. Следует заметить, что каждый конкретный элемент взаимодействия может служить достижению не только индивидуальных, но и групповых и организационных целей. Это может иметь место, например, когда цели индивидуума, группы и организации совпадают друг с другом. Но может случиться и так, что хотя цели индивидуума и группы или организации не совпадают, но поступок, совершенный индивидуумом с целью

упрочения своего влияния, может послужить достижению, например, организационных целей. Впрочем, может случиться и так, что достижение индивидуумом своих целей будет вступать в противоречие с целями, к достижению которых стремится организация.

- Вторым мотивом, побуждающим людей к началу взаимодействия с другими, является уменьшение неопределенности. Например человек, поступивший на новую работу, может стремиться выяснить, каковы общепринятые нормы поведения, какова его роль и кто более «высокопоставленным» членом рабочей группы. В дальнейшем могут возникать и другие вопросы, как имеющие, так и не имеющие прямого отношения к выполняемой работе. Например, это может быть вопрос, получает ли человек больше или меньше остальных и почему, что означает то или иное необычное задание директора. Все эти вопросы вызывают у человека ощущения волнения и дискомфорта и могут затруднить для членов организации выполнение их работы и контроль за своими поступками. Следовательно, люди должны взаимодействовать друг с другом для уменьшения этой неопределенности.

- Производственная обратная связь. Люди также взаимодействуют друг с другом, чтобы получить отзыв о проделываемой работе. Хотя это есть один из видов уменьшения неопределенности, но его важность такова, что он заслуживает отдельного исследования. Обратная связь важна, поскольку она затрагивает вопрос достижения целей. Она позволяет людям узнать, так ли они поступают, как надо для достижения своих целей. Люди могут получать обратную связь просто задавая вопросы друг другу или анализируя случайно полученную ими косвенную информацию.

- Одна из мотивирующих причин взаимодействия в организации – это стремление к достижению целей организации.

Вступая в управленческое взаимодействие, необходимо помнить о ряде психологических эффектов, сопутствующих общению. Действие этих эффектов может либо повысить, либо понизить результативность взаимодействия.

Существует так называемый фрейм – рамка, определенные психологические барьеры, психологические фильтры и у передающего, и у принимающего информацию. Всегда есть разница между тем, что человек хотел сказать и что сказал, и тем, что другой понял.

Если люди игнорируют существование психологических фильтров, то им не удастся достичь желаемой эффективности воздействия. Подчиненные, например, часто пытаются мысленно проникнуть в то, что хочет руководитель, но не высказывает прямо. Поэтому они особенно чувствительны к интонациям, мимике, смысловому контексту, т.е. воспринимают распоряжение в созданных руководителем информационном и эмоциональном фреймах. На этой основе возникает *эффект естественного определения*. Следует подумать о том, что, на наш взгляд, действительно нужно для дела, в том ли фрейме воспринимают наше

распоряжение подчиненные.

Вы также можете быть в плену у *эффекта предвзятости* – видеть в человеке не то, что он есть, а те черты, которые приписываете ему заранее. У нас есть стереотипы, относящиеся к различным категориям людей (нация, пол, образование и т.д.). Стереотипы облегчают ориентацию, но могут быть чрезмерно обобщенными, неточными и нечувствительными к новой информации. Каждый человек отличается от стереотипа. Значит, следует проверить, нет ли в каждом конкретном случае предвзятости. Если от предвзятости не освободиться, то восприятие вас как носителя предвзятости будет влиять и на исполнение вашего распоряжения (он мне не доверяет, он считает, что я не способен, и т.д.).

Очень важно избежать *эффекта стигматизации, ярлыка*. Этот эффект – очень коварная вещь. Стигма означает пятно. Таким пятном может стать единичная невольная ошибка, допущенная человеком, национальная принадлежность: «не наш» по любым основаниям. В результате идет восприятие не человека в совокупности его свойств, а только стигмы.

Иногда мы можем оказаться под влиянием так называемого *эффекта Пигмалиона*, тогда мы будем видеть то, что хотим видеть, и более высоко оценивать результаты деятельности человека, которому симпатизируем, на которого возлагаем надежды.

Еще один эффект: *фундаментальная ошибка атрибуции*. Последствия действий связаны в какой-то мере со свойствами человека, а в какой-то мере – с обстоятельствами. Люди готовы переоценивать роль личностных свойств действующих лиц и недооценивать обстоятельства.

Ошибка самообслуживания нередко проявляется тогда, когда люди говорят о своих действиях. При успехе они приписывают все своим достоинствам, а при неудаче винят во всем обстоятельства. При неудаче подчиненного следует внимательно проанализировать «вклад» в неудачу его самого и обстоятельств.

Очень важно избежать действия *эффекта рассеивания ответственности*. В группах всегда должен быть один ответственный, иначе себя ответственным не чувствует никто.

Все эти эффекты надо учитывать в управленческом взаимодействии: либо отвести себя от проблемы, т.е. преодолеть влияние эмоций на оценку ситуации, преодолеть стереотипы, посмотреть на дело рационально, либо отвести другого (подчиненного) от проблемы, вести себя так, чтобы он не чувствовал угрозу с вашей стороны, в том числе психологическую.

Если выразить смысл этих двух пунктов в терминах транзакционного анализа, то он будет состоять в повышении роли «взрослого» во взаимодействии. Именно в этом состоянии сознания человек менее всего подвержен влиянию перечисленных эффектов.

Но есть и другие эффекты в управленческом взаимодействии, которые можно весьма успешно использовать.

Эффект контроля: человек в присутствии руководителя склонен вести себя так, как тот от него ожидает. Следовательно, нужно делать поправку на влияние собственного присутствия, однако это хорошая основа для того, чтобы вызывать нужное поведение и поддерживать его.

Эффект соревнования: люди, занимающиеся одним и тем же, автоматически вступают в это состязание. Немногие могут позволить себе действовать, не обращая внимания на других. Менеджер может весьма эффективно использовать этот феномен, обеспечивая информированность персонала об успехах каждого.

Эффект конформизма: изменение поведения или убеждения в результате реального или воображаемого давления группы. Исследования Стенли Милграма показывают, что 48 % людей конформисты. Роста конформизма можно добиться личным присутствием руководителя, его психологическим лидерством, доводя уровень послушания практически до 100 % в условиях деятельности, в которых вне группы и авторитетного влияния человек не стал бы действовать нужным руководителю образом.

Следует учитывать и связанный с эффектом конформизма *либеративный эффект*, который состоит в освобождающем воздействии на группу мнения или поведения нескольких человек, активно не согласных с требованиями руководства, и даже одного, но психологического лидера. Этот эффект может спровоцировать противодействие руководителю, особенно если оппозиция имеет легитимные основания (например, действует профсоюзный лидер и др.) или неуязвима (чей-то родственник, чувствующий себя недосягаемым для контроля).

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятиям «мотивация», «трудовая мотивация».
2. Перечислите содержательные теории мотивации. На чем основываются авторы содержательных теорий, раскрывая вопрос о мотивации персонала в организациях?
3. В чем состоят основные отличия процессуальных теорий мотивации от содержательных теорий?
4. Какие коммуникационные мотивы существуют в профессиональной деятельности?
5. Выделите специфические черты делового общения по сравнению с неформальным типом общения.
6. Какие средства делового общения использует в своей профессии педагог?
7. Прочитайте перечень ситуаций деловой коммуникации. Выберите, какой из типов делового письма необходим в каждой из этих ситуаций:
 - А. Вашей организации необходимо получить каталог офисной оргтехники из торговой фирмы «Компика».

Б. В школе сломался недавно приобретенный компьютер. Поставщик – фирма «Компика».

В. Вы получили письмо от вашего делового партнера.

ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

6.1. Определение организационной культуры

Существуют различные точки зрения на определение понятия организационной культуры. Так, по мнению одних авторов (Э. Шейн, И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотермен), организационная культура представляет собой некое вторичное образование, которое можно использовать как инструмент для достижения целей, в том числе, регулировать поведение работников. Этот инструмент, во-первых, помогает организации выжить, адаптироваться к внешней среде и быть ею признанным, во-вторых, с его помощью организация может эффективно работать как единая команда.

Сторонники другого подхода (в частности, Э. Петтигрю) полагают, что оргкультура – это то, что отличает данную организацию от любой другой, ее индивидуальность, особенность, лицо.

Большая группа исследователей сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных представлений, принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью членов организации философия, идеология и способы взаимодействия, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Одно из наиболее распространенных и известных определений организационной культуры принадлежит Эдгару Шейну. «Культура – паттерн (шаблон, схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» (Шейн, 2002).

Другое часто используемое определение приводится О. С. Виханским и А. И. Наумовым: «Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их действий. Эти ценностные ориентации передаются через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» (Виханский, Наумов, 2005)).

Целый ряд определений акцентирует внимание на функциях организационной культуры: групповая интеграция и идентификация, регуляция поведения, внешняя адаптация.

На практике 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:

- 1) личная инициатива;
- 2) готовность работника пойти на риск;
- 3) направленность действий;
- 4) согласованность действий;
- 5) обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- 6) перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- 7) степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- 8) система вознаграждений;
- 9) готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
- 10) 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:

явная – зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);

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

Также выделяют организационную культуру:

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

интравертную – обращенную внутрь самих 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 и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения синергетического эффекта.

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 теории 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.

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.

Г. 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.

6.2. Структура и функции организационной культуры образовательных организаций

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, в уступке клиенту.

Организационная культура должна быть согласована со стратегией компании.

Практика показывает, что, управляя организацией, больше всего времени и усилий менеджмент тратит на создание формальной структуры. Именно структурно-функциональные характеристики организации традиционно считаются объектом управления.

При этом любой руководитель почти всегда понимает, что истинный облик организации описывается не ее штатной структурой и даже не характером решаемых задач или направленностью деятельности. Подлинное лицо любой организации составляют люди, которые в ней работают. Нетрудно представить себе две образовательные организации с практически одинаковыми формальными структурами, штатным расписанием, но при этом невозможно найти два абсолютно одинаковых педагогических коллектива.

Интерес к изучению организационной культуры образовательных организаций за рубежом появился в середине 70-х гг. XX в. Основными исследователями являются: Г. Морган, К. Шольц, М. Ван Хутту, Андерсон, Л. Шен, К. Теддли, М. Уилсон и др.

В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Публикации по этой тематике в последнее десятилетие стали

появляться систематически. Здесь, в первую очередь, следует отметить работы А. Я. Кибанова, который одним из первых обратил внимание на проблему организационной культуры в сфере образования, глубоко анализирует это понятие применительно к современному состоянию нашей школы, дает рекомендации по анализу сложившейся организационной культуры (например, уровневая модель оценки), работает в направлении адаптации зарубежных типологий к современным российским условиям, в частности к образовательным организациям. Осмыслению особенностей и направлений развития организационной культуры образовательных организаций посвящены также работы Т.А. Антокольской, Ю. Темрюкова, К. Ушакова.

Особенности образовательной организации, ее неповторимый облик становятся понятны тогда, когда мы обращаем внимание на «социальность» этой системы, которая, вообще говоря, и создаст основные проблемы в управлении. Именно в этой «социальности» проявляет себя неформальная структура организации, убеждения, ценности, нормы поведения, отношения, модели организационного поведения – все, что определяет специфику данной организации, отличает ее от других.

Понимание организационной культуры позволяет менеджеру образования правильно диагностировать текущую ситуацию и определять перспективы развития, объективно оценивать человеческие ресурсы и потенциал образовательной организации в целом. Руководитель может принимать более эффективные решения, опираясь на знание реального состояния возглавляемого им коллектива. Кроме того, понимание организационной культуры помогает менеджеру предугадать реакцию подчиненных, выяснить истинную причину многих конфликтных ситуаций. И наконец, понимание организационной культуры дает руководителю возможность оценить перспективы использования чужого опыта (в том числе и управленческого).

Попытки применить «напрямую» элементы теорий Файоля, М. Вебера и У. Оучи подтверждают мнение, что большинство идей, принципов и составляющих менеджмента как науки об управлении деловыми организациями мало подходят к управлению школой, поскольку этому препятствуют следующие особенности школы:

1. Отсутствие содержательных аналогов таких понятий, как сырье, продукция, разработка продукции, завоевание рынка, рост объема продаж и т.п. (несмотря на попытки отдельных авторов притянуть их «за уши»).

2. Почти полное отсутствие традиционной для производственных организаций многоэшелонной иерархии (отражающей системный характер выпускаемого изделия).

3. Относительно малая роль материальных стимулов.

4. Практическое отсутствие перспектив карьерного роста.

5. Малое влияние традиционных факторов формирования стратегии, низкая

корреляция с изменениями рыночной ситуации.

6. Мощное, безынерционное и непосредственное подкрепление (положительное или отрицательное) ожиданий учителя в виде живой реакции класса (по аналогии с театром).

7. Существенно творческий характер труда учителя (и сопутствующие этому трудности обучения персонала, планирования, контроля и оперативного управления).

К ценностям образовательной организации можно отнести также:

- новаторство, инициативность, проявление творчества;
- высокий уровень преподавания, лидерство в своей области, преданность педагогической профессии;
- справедливое и равное отношение к работникам, независимо от возраста, пола, национальности и пр.;
- прозрачность процедур и критериев выдвижения на руководящие должности, коллегиальность в принятии решений, личный пример руководителя;
- позитивный характер взаимоотношений, возможность контактов с высшим руководством, восприимчивость к критике и пр.

Составляющие организационной культуры образовательной организации:

1. Традиции и обычаи (собираться по праздникам), уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений.

2. Ценности – это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством – все это включает в себя организационная культура.

3. Стили руководства: авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (директором), характерен более авторитарный стиль, которому присущи низкое делегирование полномочий, единоличие 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 для компании времена, когда на автомобильном рынке монополистом был Форд. Благодаря своей гибкости и демократизации управления, Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг. XX в.

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

5. Деловой этикет: стиль одежды, график работы индивидуальны для каждой организации.

По мнению М.М. Алексеевой, наиболее полно организационную культуру характеризуют следующие ее функции:

- Охранная функция. Специфическая система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служат барьером для возникновения негативных тенденций и разрушающего влияния внешней среды.

- Интегрирующая функция. Единая система ценностей позволяет каждому члену организации ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Формирует чувство общности, помогает сплачивать организацию.

- Регулирующая функция. Организационная культура формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил (в том числе неписаных) организационная культура регулирует поведение людей в процессе совместной деятельности.

- Замещающая функция. Сильная организационная культура дает возможность организации замещать формальные механизмы и отношения на неформальные, снижая тем самым издержки управления.

- Адаптивная функция. Организационная культура позволяет новым сотрудникам безболезненно вписаться в социальную и производственную системы организации и в действующую систему отношений.

- Образовательная и развивающая функции. Высокий уровень организационной культуры позитивно воздействует на воспитание, поднимает общий уровень образования в организации, тем самым улучшая человеческий капитал и систему социальной стабильности.

- Функция достижения баланса между корпоративными ценностями и ценностями внешней среды. Каждый работник является не только членом организации, но и представителем определенного социума, носителем общественных интересов. Чем больше несовпадений между этими составляющими, тем выше вероятность внутреннего конфликта у работника.

- Функция регулирования отношений. Внешняя среда может быть неблагоприятна для организации тем, что использует нормы и ценности, не совпадающие с ее организационной культурой. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие этические, нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.

6.3. Формирование и поддержание организационной культуры образовательных организаций

Организационная культура образовательного учреждения влияет на эффективность образовательного процесса в целом и выступает одной из важнейших проблем современной образовательной среды. Такой подход

характеризует организационную культуру как основу признания всеми участниками образовательного процесса норм, ценностей, идеалов, традиций и является решающим звеном управления и раскрытия потенциала субъектов образовательной организации.

Актуальность проблемы организационной культуры субъектов образовательного процесса в учебном заведении обусловлена ее влиянием на поведение и ценности людей, проявляющееся в выстраивании коммуникаций, которые в итоге повышают эффективность учебного заведения.

Анализ корпоративной культуры учебного заведения позволяет выявить, что субъектов образовательного процесса объединяют два различных коллектива: обучающихся (дети разных возрастов) и обучающихся (учителя, социальные педагоги, психологи и др.). Причем первая группа подвержена постоянным изменениям, ведь ученический коллектив ежегодно и циклично обновляется. Вторая группа более устойчива и находится в умеренной текучести кадров. В связи с этим основной проблемой организационной культуры является сближение системы устоявшихся ценностей, моралей и ученической культуры.

В современных условиях деятельности образовательной организации приоритетными качествами должны выступать способность к саморазвитию, особый внутренний потенциал для развития и выживания. По-другому, их деятельность должна быть приближена к самоорганизации. Самоорганизация – это способность того или иного элемента к саморазвитию, самосовершенствованию, используя в качестве своих методов не только информацию, вещества извне, но и возможности, которыми обладает этот элемент, т.е. свой внутренний потенциал.

При формировании духовных связей и коммуникаций внутри образовательного процесса организационная культура создает свой внутренний потенциал, за счет которого учреждение выживает в кризисных ситуациях (например, сотрудники организации не станут увольняться, а продолжат работать еще лучше), развивается (например, повышение квалификации, создание условий для саморазвития), дает возможность самоорганизации определенных процессов в соответствии с изменившейся ситуацией.

В итоге получается, что главная цель организационной культуры – это способность самоорганизации.

Критерии самоорганизации:

- постоянное сотрудничество между субъектами образовательного процесса;
- самостоятельность элементов организации;
- доступ к информации о протекании всех процессов в организации;
- доступность информационных, технологических, финансовых, энергетических ресурсов организации.

Таким образом, организационная культура образовательного процесса рассматривается как целостное социальное пространство, находящееся внутри

учебного заведения, предполагающее взаимодействие студенческого коллектива на основе единых целей, традиций и ценностей, определяющих их дальнейшую жизнедеятельность. В учебном заведении они приобретают индивидуальный опыт, благодаря которому устанавливают, изменяют и сохраняют миссию образовательного учреждения. Организационная культура в значительной мере сглаживает проблему согласования личных целей с единой целью образовательного учреждения, формируя инновационное образовательное пространство, включающее традиции, нормы и ценности всех участников педагогического процесса.

Центральным звеном в системе менеджмента качества образования выступает система мониторинга, включающая в себя программное обеспечение, позволяющее анализировать и обрабатывать данные о качестве получаемого образования. Исследования основных характеристик учебного заведения показали, что организационная культура обладает специфическими чертами, которые обусловлены целями, задачами и направлением деятельности организации, а также сложной многосубъектной и многоаспектной социальной структурой.

Организационная структура общеобразовательной школы соответствует ее целям и задачам, что говорит об эффективности управления ею. Она имеет линейно-функциональную структуру, которая характеризуется своими положительными сторонами и своими недостатками. А именно:

- ✓ негибкая структура организации;
- ✓ четко определенные задачи для всех структурных подразделений;
- ✓ власть проистекает из иерархических уровней в организации;
- ✓ иерархическая система контроля;
- ✓ командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз;
- ✓ содержанием коммуникаций являются распоряжения, инструкции и решения, принятые руководством организации.

Организационная структура школы и управление ею постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями. Важнейшими общими факторами (характерными для всех организаций, не только для образовательных учреждений), вызывающими необходимость проведения структурной перестройки компаний, являются следующие:

- ускоренная разработка новых видов продуктов и услуг под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;
- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

Что же касается системы управления школой, то она более консервативна и изменения в ней происходят не так часто и не так быстро. Тем не менее основные положения, относящиеся к организации управления по ее функционированию и

развитию, остаются актуальными и выступают руководством к действию.

Формирование организационной культуры в образовательных учреждениях актуально в условиях современной модернизации российского образования. Организационная культура образовательного учреждения является одной из важнейших составляющих успешности образовательного учреждения и эффективным инструментом, позволяющим мобилизовать субъекты образовательной организации на достижение общих целей, стимулировать инициативу, обеспечить взаимопонимание, общие коммуникации, нормы межличностных отношений, широкие социальные связи.

С позиции администрации наиболее очевидными формами проектирования и формирования организационной культуры школы выступает создание всех форм установочной и распорядительной документации, где в той или иной мере отражены ценности, нормы и правила, декларируемые школой: штатное расписание, функционалы и другие элементы организационной структуры, образовательная программа школы, программа развития, приказы и распоряжения, протоколы заседаний педсовета и методических объединений, договора с родителями и партнерами школы, прочая документация.

Другим важным источником является культууроформирующая деятельность во всех ее видах:

- учебная (основная программа);
- игровая и развлекательная;
- соревновательная;
- творческая;
- исследовательская;
- проектная;
- программная.

Несмотря на разнообразие видов деятельности, можно выделить несколько базовых культурных форм, в которые может вкладываться самое различное содержание.

Ритуалы и табу

Самой малой единицей культурной практики является ритуал – стандартизированная и детализированная последовательность элементов поведения. К ритуалам относят повторяющиеся шаблоны деятельности, имеющие практическое назначение и содержание.

В то время как ритуалы отражают поведение, которое предполагается, табу отражают поведение, которое запрещается в данной культуре. Простейшим примером ритуала может служить переобувание при входе в школу, который неразрывно связан с табу на вход в школу в уличной обуви.

При проектировании и внедрении новых ритуалов следует, прежде всего, учитывать:

- контекст и практическую направленность ритуала;

- типовую ситуацию, в которой он будет происходить, участников и их роли;
- наличие ведущего, контролирующего или ответственного лица;
- возможную ценностную и символическую нагрузку, временную последовательность составляющих действий.

Результатом проектирования ритуала является его сценарий и план внедрения, где должны быть предусмотрены мероприятия по убеждению участников в практической полезности и необходимости внедрения, а также меры по контролю исполнения, имена ответственных и т.п.

Обряды и церемонии

Обряды и церемонии – наиболее сложные и тщательно разработанные культурные формы, которые включают в себя более простые формы и представляют последовательность событий.

Обряды – это драматические запланированные множества действий, предпринимаемые в интересах присутствующих, а церемонии – это системы нескольких обрядов, объединенных одним поводом.

Как правило, к обрядам относят повторяющиеся шаблоны деятельности, не имеющие практического, а только символическое назначение и содержание.

К проектированию и внедрению обрядов можно отнести те же рекомендации, что и к ритуалам, с тем дополнением, что, учитывая драматический характер обряда, в процесс его проектирования и реализации необходимо включать такие этапы подготовки любого спектакля, как подбор исполнителей (кастинг), режиссура, репетиции, подбор реквизита, организация пространства и т.п.

Значащие события

Значащие события – это любые события, специально подготовленные или спонтанные, которые можно использовать в культуроформирующих целях.

К проектированию и осуществлению специально подготовленного значащего события можно отнести те же рекомендации, что и к обрядам, с тем дополнением, что оно может завершаться этапом интерпретации или рефлексии, когда лицо, исполняющее роль резонера, специальным образом комментирует завершение события или предлагает участникам рефлексию на собственное участие, собственные впечатления или личный опыт, приобретенный в результате участия в событии.

Для спонтанного события, которое произошло неожиданно для педагога, остается и приобретает чрезвычайное значение именно этот этап – интерпретация и рефлексия.

Умение использовать спонтанные ситуации и события, которыми столь богата школьная жизнь, можно отнести к высшим ступеням педагогического мастерства. Однако этому умению можно и нужно учить, и основную роль здесь играет наличие у педагога четкой и принципиальной жизненной позиции, нравственной основы, которая подскажет правильное решение и поведение в любых неожиданных ситуациях.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте содержание понятия «организационная культура».
2. В чем состоит специфика организационной культуры образовательной организации?
3. Укажите особенности интравертной организационной культуры.
4. Перечислите основные компоненты организационной культуры.
5. Какие функции выполняет организационная культура в школе?
6. Какие условия необходимо создавать в образовательной организации, чтобы поддерживать уже сложившуюся организационную культуру?
7. Приведите примеры культууроформирующей деятельности в образовательных организациях.
8. Проанализируйте практику проектирования и формирования организационной культуры на примере одной из школ вашего города

ИТОГОВЫЙ ТЕСТОВЫЙ КОНТРОЛЬ

1. *Какой из подходов к лидерству, по мнению экспертов, необходим в современных меняющихся условиях:*

- А) поведенческий;
- Б) личностный;
- В) ситуационный.

2. *Любые организационные изменения необходимо начинать:*

- А) с найма нужных сотрудников и увольнения ненужных;
- Б) с изменений в организационной культуре;
- В) со смены руководства организации;
- Г) с формальной разработки планов и программ развития.

3. *Какие из перечисленных видов власти являются атрибутами формального руководителя, имеющего официальный статус:*

- А) легитимная власть, власть наград, власть принуждения;
- Б) референтная власть, экспертная власть, информационная власть;
- В) легитимная власть, референтная власть;
- Г) власть наград, власть принуждения.

4. *Выберите из перечисленных методов те, которые относятся к косвенным организационным методам управления:*

- А) приказ, трудовой договор, распоряжение;
- Б) регламент проведения совещания, распорядок дня;
- В) похвала или порицание руководителя;
- Г) стиль управленческих влияний, организационная культура.

5. *Организационная культура – это:*

А) перечень требований, сформулированных руководителем по всем аспектам деятельности организации и представленных сотрудникам организации в виде приказа или распоряжения;

Б) система жизнедеятельности организации, возникающая и функционирующая на основе доминирующих ценностей руководства, которые определяют поведение сотрудников организации помимо их сознания;

В) набор индивидуальных культур членов организации.

6. *Каким типом взаимодействия с позиций транзакционного анализа управленческий стиль сотрудничества характеризуется:*

- А) «родитель-дитя»;
- Б) «дитя-дитя»;
- В) «взрослый-взрослый».

7. *Кому «по плечу» разрешать конфликты в женских коллективах:*

- А) женщине, обладающей авторитетом в коллективе;
- Б) мужчине, обладающему авторитетом в коллективе;
- В) руководителю коллектива.

8. *Определите, какой из перечисленных социально-психологических эффектов коммуникации можно успешно использовать в управленческом взаимодействии:*

- А) эффект предвзятости;
- Б) эффект Пигмалиона;
- В) эффект конформизма;
- Г) эффект стигматизации.

9. *Самым сложным видом конфликта является:*

- А) межличностный;
- Б) личность-группа (коллектив);
- В) внутриличностный;
- Г) межгрупповой.

10. *Предназначение психологических методов управления состоит в том, чтобы:*

- А) ненасильственно, незаметно побудить сотрудников работать так, как это требуется для успешного развития организации;
- Б) психологические методы управления не имеют решающего значения для развития организации;
- В) заставить сотрудников организации беспрекословно выполнять приказы и распоряжения руководителя.

11. *Какие из качеств являются приоритетными для руководителя среднего звена:*

- А) коммуникативные способности;
- Б) специальные технические знания, умения и навыки;
- В) концептуальные способности.

12. *Кто предложил классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней:*

- А) Абрахам Маслоу;
- Б) Ренсис Лайкерт;
- В) Фредерик Тейлор.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова, М. А. Александрова, Л. С. Основы менеджмента. – Москва, 2004. – 613 с.
2. Адизес, И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы. – Москва: Финансы и статистика, 2000.
4. Андреева, Г. М. Социальная психология. – 5-е изд., испр. и доп. – Москва, 2007.
5. Антонов, Н. Г., Пессель, М. А. Менеджмент : учебник. – Москва, 2003. – 481 с.
6. Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности организации. – Москва: Ири-сэн; Челябинск: Социум, 2009.
7. Буянов, В. И. Построение системы трансляции внутрикорпоративной информации // Коммуникология. – 2014. – Т.7. – № 5. – С.85–92.
8. Вересов, Н. Н. Психология управления. – Москва, 2003.
9. Виханский, О., Наумов, А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. – Москва, 2005.
10. Гличев, А. В. Теория управления. – Москва, 2004. – 543 с.
11. Голубкова, О. А., Сатикова, С. В. Практикум по организационному поведению: учеб. пособие. – Санкт-Петербург: ГУ-ВШЭ СПбФ, 2005. – 160 с.
12. Дафт, Р. Организации: учебник для психологов и экономистов. – Москва, 2001.
13. Дафт, Р. Теория организации. – Москва: Прайм-Еврознак, 2009. – 696 с.
14. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
15. Дюркгейм, Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. – Москва: Наука, 1991.
16. Ефимова, Д. В., Дорошина, И. Г., Белолипецкий, В. В. Психология управления: учеб. пособие. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. – 196 с.

17. Занковский, А. Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – Москва: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.
18. Ильин, В. А. К вопросу об актуальных проблемах организационной психологии: обеспечение эффективности организационного лидерства – функциональный и личностный аспекты // Социальная психология и общество. – 2010. – № 1. – С. 52-76.
19. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учеб. пособие для вузов. – Москва, 2007.
20. Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры. – Санкт-Петербург: Питер, 2001.
21. Корецкая, И. А., Палт, Е. А. Деловое общение участников образовательного процесса в современных условиях вуза // Молодой ученый. – 2016. – № 7.6 (111.6). – С. 134-135. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/111/28130/>
22. Костенко, Е. П., Михалкина, Е. В. История менеджмента : учебное пособие / Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. – 606 с.
23. Кузьменко, Н. И. Формирование корпоративной культуры образовательной организации // Территория науки. – 2017. – № 5. – С. 36-41.
24. Лошкарева, Д. А. [и др.] Контекстный подход к профессиональному образованию // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 58-3. – С. 169-172.
25. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 514 с.
26. Науменко, Е. А. Организационная психология: учеб. пособие. – Тюмень: Изд-во ТГУ, 2011. – 264 с.
27. Организационная культура: понятие и реальность: учеб. пособие / А. В. Карпов, И. М. Скитяева, Н. В. Волкова, И. А. Ямщиков. – Москва, 2002.

28. Организационная психология: учебник для академического бакалавриата : учеб. для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по гуманитарным направлениям и специальностям: рек. Учебно-методическим отделом высш. образования / Ярославский гос. ун-т им. П. Г. Демидова; под ред. А. В. Карпова. – Москва: Юрайт, 2015. – 570 с.
29. Организационная психология : учеб. пособие / Е. Н. Викентьева, Т. П. Емельянова, И. В. Землянская, Е. Д. Короткина, И. Г. Сизова; под ред. Т. П. Емельяновой. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. – 203 с.
30. Организационная психология: учеб. пособие / М. А. Реньш [и др.]; под ред. М. А. Реньш. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009. – 255 с.
31. Палт, Е. А., Корецкая, И. А. К вопросу изучения стилей делового общения как самостоятельного понятия в современной психологии // Вестник ГУУ. – 2015. – № 4.
32. Парсонс, Т. О социальных системах. – Москва: Академический проект, 2002.
33. Пешкова, О. А. Система коммуникаций организации // Молодой ученый. – 2013. – № 11 (58). – С. 432-434. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/58/8246/>
34. Пригожин, А. И. Методы развития организаций. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: URSS, 2017. – 842 с.
35. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации. – Москва, 2002.
36. Савина, Н. В. Лидерство в образовании [Электронный ресурс] // European research. – 2016. – №8 (19). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-v-obrazovanii>
37. Савина, Н. В. Развитие лидерской компетенции будущих менеджеров в образовательной среде вуза [Электронный ресурс] // Современные научные исследования. Концепт, 2014. – Выпуск 2. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2014/54856.htm>.
38. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления: учеб. пособие / под

- ред. Е. С. Кузьмина. – Ленинград: Изд-во ЛГУ, 1986. – 175 с.
39. Сидоров, С. В. Усиление роли дополнительных функций в школьном инновационном менеджменте // Социосфера. – № 2. – 2010. – С. 55–60.
40. Ситуационный подход к управлению // Государственное управление : словарь-справочник по материалам «International Encyclopedia of Public Policy and Administration»: пер. с англ. – Санкт-Петербург: Петрополис, 2001.
41. Слепцова, С. А. Условия конструктивного разрешения конфликтов между учителем и учеником // Социосфера. – № 4. – 2010. – С. 131–135.
42. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – Санкт-Петербург, 2000.
43. Танаев, В., Карнаух, И. Практическая психология управления. – Москва: АСТ-Пресс, 2003.
44. Файоль, А. Общее промышленное управление. – Москва: Экономика, 1989. – 63 с.
45. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента. – Москва, 2014. – 320 с.
46. Холл, Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – Санкт-Петербург: Питер, 2001.
47. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство. – Санкт-Петербург, 2002.
48. Шемятихина, Л. Ю., Лагутина, Е. Е. Менеджмент и экономика образования: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 442 с.
49. Шихирев, П. Н. Современная социальная психология. – Москва, 1999.
50. Щербина, В. В. Социальные теории организации: словарь. – Москва: ИПФРА-М, 2000. – 264 с.
51. Odiorne, G. S. The Management Theory Jungle and the Existential Manager // Academy of Management Journal. – 1966. – Vol. 9, № 2. – P. 115-116.
52. Weber, M. The Theory of Social and Economic Organization. – Illinois: The Free Press, 1947. – P. 325.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ



Шелкунова Татьяна Васильевна –
магистр педагогики, старший
преподаватель кафедры психологии
развития личности, Лесосибирского
педагогического института – филиала
Сибирского федерального университета

Татьяна Васильевна Шелкунова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Учебное пособие

Редактор И.А. Вейсиг
Корректурa автора
Компьютерная верстка

Библиотечно-издательский комплекс
Сибирского федерального университета
660041, Красноярск, пр. Свободный, 82а
Тел. (391) 206-26-67; <http://bik.sfu-kras.ru>
E-mail publishing_house@sfu-kras.ru

Подписано в печать 22.01.2021. Формат 60x84^{1/16}.
Усл. печ. л. 7,5. Тираж 500 экз. Заказ

Отпечатано в типографии ОАО «Енисейская Типография»
Енисейск, ул. Петровского, 7,
т. 8 (39195) 2-25-19