

НОО “ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА”



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

УЧЕБНИК

А.С. ЧЕРТКОВ, В.А. ЧВЯКИН

WWW.SCIPRO.RU

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.С. Чертков, В.А. Чвякин

Учебник

Нижний Новгород
2024

УДК: 005.96
ББК 65.291.6
DOI 10.54092/9785907607699

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Канаева Ю.О.

Рецензенты:

Моттаева Анджела Бахауовна, кандидат экономических наук, профессор кафедры рекламы и человеческих ресурсов, Московский университет им. С.Ю. Витте

Халилюлина Татьяна Николаевна, кандидат психологических наук, Руководитель отдела по работе с персоналом, ООО Регард

Авторы:

Чертков Алексей Сергеевич, кандидат исторических наук, заведующий кафедрой рекламы и человеческих ресурсов, Московский университет им. С.Ю. Витте

Чвякин Владимир Алексеевич, доктор философских наук, профессор кафедры рекламы и связей с общественностью в медиаиндустрии, Московский политехнический университет

Человеческие ресурсы и работа с персоналом предприятия [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 114 с.). - А.С. Чертков, В.А. Чвякин. 2024. – Режим доступа: http://scipro.ru/conf/human_resources5_24.pdf. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10".

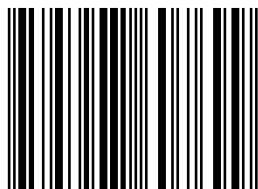
ISBN 978-5-907607-69-9

Учебник «Человеческие ресурсы и работа с персоналом предприятия» в системном виде дает представление об эффективном использовании человеческих ресурсов как одном из главных потенциалов и резервов повышения производительности труда и экономической эффективности российских предприятий. Учебник предназначен для студентов вузов и HR-специалистов, интересующихся разработкой и реализацией кадровой политики в организациях.

Учебник рекомендован для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.03 - Управление персоналом, профиль «Кадровый консалтинг» и 38.04.03 - Управление персоналом, профиль «Управление человеческими ресурсами».

Учебник подготовлен, обсужден и рекомендован к изданию кафедрой рекламы и человеческих ресурсов Московского университета им. С.Ю. Витте, протокол № 7 от 26 апреля 2024 года.

ISBN 978-5-907607-69-9



9 785907 607699 >

© А.С. Чертков, В.А. Чвякин. 2024
© Оформление: издательство НОО Профессиональная наука, 2024

Содержание

Введение	5
Раздел 1. Психологические технологии в работе с персоналом..	6
Тема 1. Социально-психологическая сущность работы с персоналом .	6
Тема 2. Социально-психологическая характеристика кандидатов по трудоустройству из числа молодежи	16
Тема 3. Системность в работе психологических служб по набору и работе с персоналом в организациях	21
Тема 4. Оценка профессиональных взаимоотношений персонала в организации	26
Раздел 2. Сплочение команд и совместимость персонала организации	31
Тема 5. Команда, ее миссия и отношения персонала.....	31
Тема 6. Психологическая совместимость команды.....	39
Тема 7. Персоналогический подход при оценке персонала в практике кадровой работы	46
Тема 8. Стили поведения персонала в условиях корпоративного социально-психологического климата.....	49
Раздел 3. Психологическое изучение персонала на этапе набора и работы в организации в период прохождения испытательного срока	55
Тема 9. Особенности конфликтности и конфликтного поведения сотрудников в организации.....	55
Направленность конфликтного поведения	58
Тема 10. Социально-психологические механизмы формирования команды в бизнесе	64
Тема 11. Мотивационные аспекты сплочения команды	78
Раздел 4. Формирование кадрового резерва и способы работы с НИМ	82
Тема 12. Принципы кадровой работы с персоналом по направлению подготовки кадрового резерва организации.....	82
Тема 13. Основные направления разработки кадровой политики компании по формированию персонала организации.....	93
Тема 14. Модели развития персонала в составе кадрового резерва и ротация кадров	99
Заключение	110
Литература:	111

Введение

Проблемы социально-экономических преобразований в стране позволяют оценить значимость задач, стоящих перед HR-менеджментом организаций. Без компетентных кадров ни одна организация не сможет решать производственные задачи. Управление персоналом является одним из аспектов теории и практики управления. Под персоналом имеется в виду совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, партнеры, эксперты, привлекаемые к организации проектов, проведения исследований и др. Любая организация создается для решения конкретных задач и поэтому нуждается в качественном управлении.

Эффективность человеческих ресурсов принято рассматривать как главный резерв повышения производительности труда и экономической эффективности предприятия в целом. В настоящее время предприятия самостоятельно формируют персонал, что обуславливает высокие требования к управлению человеческими ресурсами. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы кадрового менеджмента, которые рассматриваются в достаточно широком диапазоне: от экономико-математического моделирования управленческих ситуаций до психологического анализа человеческих отношений в процессе совместной деятельности.

Социально-экономические основы труда в сфере управления накладывают определенный отпечаток на личность и деятельность современного руководителя. С этих позиций определяются требования к личностно-деловым качествам менеджера, социальная ответственность и этика менеджера, сущности и видам деловой карьеры. К организационным аспектам управления человеческими ресурсами относится формирование кадровой политики, целей управления персоналом, организационной культурой фирмы. Причем особенно важны прикладные аспекты управления кадровыми ресурсами. Основными особенностями управления персоналом являются такие вопросы, как оценка производительности труда и эффективность совместной деятельности, стимулирование и мотивация, использование кадрового потенциала, управление конфликтами, оценка социально-психологического климата и совместимость персонала.

Компетенции в этом отношении могут быть представлены достаточно широким спектром, однако все они являются внешним отражением сущности человеческого фактора. Качество кандидатов на трудоустройство в организации представляют собой большую проблему. Текучесть кадров, демотивированность и слабый уровень профессиональной подготовки снижают экономическую эффективность деятельности предприятия. Необходимы инновативные подходы в деятельности менеджмента организации в отношении учета качества человеческих ресурсов.

Раздел 1. Психологические технологии в работе с персоналом

Тема 1. Социально-психологическая сущность работы с персоналом

В последние годы в бизнесе появилось много таких сфер деятельности, где возрастает роль человеческого фактора с точки зрения надежности и успешности профессиональной деятельности сотрудников. Это связано с жесткой конкуренцией в экономике и предъявляет принципиально новые требования к кадровому менеджменту организации. Экономическая эффективность деятельности организации зависит от большого количества факторов, среди которых одно из главных мест принадлежит кадровому обеспечению с учетом, как теперь совершенно очевидно, компетентностного подхода. Компетенции могут быть представлены достаточно широким спектром, однако все они являются внешним отражением сущности человеческого фактора.

Качество кандидатов на трудоустройство в организации представляют собой большую проблему. Текучесть кадров, демотивированность, слабый уровень профессиональной подготовки и т.п. снижают экономическую эффективность деятельности организации. Поэтому с учетом всех имеющихся проблем необходимы инновативные подходы в деятельности менеджмента организации.

В структуре кадрового менеджмента важная роль принадлежит профессиональным требованиям к персоналу учреждения, его профессиональной пригодности, компетентности и человековедческой подготовленности. Связано это с тем, что деловые коммуникации в сфере бизнеса напрямую зависят от коммуникационного потенциала менеджмента. Поэтому интеллектуализация менеджмента эффективное стимулирование деятельности сотрудников, культура управленческого общения в значительной мере определяют требования к персоналу.

Система работы с персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами – от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, - а также совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой). Система кадровой работы с персоналом только тогда будет эффективной, когда все ее элементы станут применяться во взаимосвязи, в совокупности, то есть когда организация в работе с персоналом уделит внимание всем актам кадровой службы. В основу построения системы работы с персоналом организации закладываются: закономерности, принципы и методы.

Закономерности – это объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающий значительный отпечаток на их характер.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Существует три группы методов: административные, экономические, социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и мерах административной практики. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувства долга, стремления человека трудиться в определенной организационной культуре трудовой деятельности. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действиям на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Эти методы основываются на отношениях единоначалия, дисциплине и ответственности, осуществляется в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно- методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими

задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование в организациях предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты организации и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (нормативы планово-предупредительного ремонта) трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (норма расходов материала, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объема постоянно вырастают.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организациях. К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;
- методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для решения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления;
- распорядительное воздействие выражается в форме приказов, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются, чтобы обеспечить соблюдение, исполнение и применение действующего законодательства и других нормативных актов, а также для придания юридической силы управленческим решением.

Экономические методы управления персоналом – это элементы экономического механизма, с помощью, которой обеспечивается прогрессивное развитие организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в том направлении. Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любой организации, которая имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Роль экономических методов заключается в мобилизации персонала на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимодействий в коллективе, социальные потребности и т.д.). Специфика этих методов заключается в значительной доли использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социальные методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на

конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранение негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижении конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относятся:

- формирование подразделений на основе психологической совместимости сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из миссии организации;
- минимизация психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений.);
- разработку служебной карьеры на основе психологических ориентаций работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников;
- целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба, состоящая из психологов, имеющих опыт работы с современными персонал-технологиями.

Решение основных социально-психологических проблем увеличивает производительность труда на 8-12%, а в ряде случаев на 15-18%. Использование механизмов социально-психологического характера позволило оценить значение таких черт характера сотрудника, как стремление к сплоченности, умение сотрудничать, оказывать помощь, понимать интересы других людей и т.д.

Во всех коллективах, особенно женских, проблема внутренних коммуникаций прямо влияет на трудовую активность и на результаты труда. Вместе с тем анализ социальных факторов производства говорит о том, что их применение не всегда автоматически ведет к улучшению социально-психологического климата.

По мере освоения социальных резервов производства была выявлена огромная роль непосредственного руководителя и администрации предприятия в создании благоприятного социально - психологического климата. Именно эти представители управления призваны самым активным образом участвовать в постоянном, устойчивом воспроизводстве таких психических состояний, как симпатия и притяжение, положительный эмоциональный фон общения, межличностная привлекательность, чувство сопереживания, соучастия, возможность в любой момент оставаться самим собой, быть понятным и положительно воспринятым (независимо от своих индивидуально-психологических особенностей). При этом особо нужно выделить чувство защищенности, когда каждый знает, что в случае неудачи (в сфере труда, быта, семьи) за его спиной «стоит» его коллектив, что он обязательно придет ему на помощь.

Анализ административно-хозяйственной практики показал, что никакая совершенная организация труда и рабочего места, отличная система материального стимулирования не дадут сотруднику должного удовлетворения, если они не будут опираться на все вышеперечисленные компоненты социально-психологического комфорта. Именно в рамках всего коллектива, при участии всех уровней управления производством может быть обеспечено решение, например, такого важного вопроса как социально-трудовая адаптация персонала. Управление ее процессом требует особых усилий. Изменение содержания и направленности адаптации невозможно «сразу», «вдруг», «сиюминутно», как, допустим, можно перевести станок с одного режима работы на другой, получив при этом желательный результат (скорость обработки, производительность и т.п.). Ритм социальных перемен, в частности изменений в общественном сознании, настроении людей, требует многих лет постоянной целенаправленной работы.

На поведение сотрудников в процессе адаптации влияют не только производственные, но и внепроизводственные факторы (общественная ситуация, быт, досуг, общение, семья). Не менее существенны учет и знание таких сложных и тонких регуляторов социального поведения личности,

как потребности, установки, ценностные ориентации - то, что составляет основу отношения к труду и, в конечном счете, определяет привязанность к конкретному коллективу.

Среди социально-психологических параметров развития производства одно из центральных мест занимает вопрос об оптимальном размере первичной производственной организации. Реальная практика показывает, что, с одной стороны, предпочтительнее небольшой коллектив, где люди хорошо знают друг друга, где быстрее достигаются взаимопонимание и взаимная ответственность. С другой стороны, для многих производств, имеющих большое число работающих, малые бригады осложняют работу организаторов производства, так как составление плана и контроль за его выполнением нередко становятся трудновыполнимыми задачами.

Овладение специальными знаниями, трудовыми умениями и навыками является неотъемлемой составляющей достижения успеха в избранной профессии, при этом оно не исчерпывает возможностей профессиональной успешности. Не менее важной, а иногда и определяющей составляющей успешного поиска и выбора профессии, овладения ею, эффективной реализации себя в трудовой деятельности, наконец, достижения успеха и счастья в профессиональном труде являются особенности личностной, и прежде всего *мотивационной сферы человека*. Эту составляющую также можно назвать одной из важнейших основ профессиональной надежности.

Поиск и выбор профессии, профессиональное самоопределение и развитие, овладение профессией, эффективная реализация себя в трудовой деятельности, наконец, достижение успеха и счастья в профессиональном труде представляют собой достаточно сложный, длительный, весьма подвижный, многоплановый и подчас противоречивый процесс. В психологических исследованиях, посвященных изучению динамики этого процесса, было установлено, что в нем достаточно отчетливо выделяются четыре стадии, каждой из которых соответствует свой психологический критерий.

Первая стадия профессионального становления личности связана с зарождением и формированием профессиональных намерений под влиянием общего развития личности и первоначальной ориентировки в различных сферах трудовой деятельности, труда и профессий. Психологическим критерием успешности прохождения этой стадии является соответствующий общественным потребностям (требованиям рынка труда) и потребностям самой личности выбор профессии или специальности.

Вторая стадия - это период профессионального обучения и воспитания, то есть целенаправленной подготовки по избранной профессиональной деятельности и овладения всеми тонкостями профессионального мастерства. Психологическим критерием успешного прохождения этой стадии является профессиональное самоопределение личности формирование отношения к себе как к субъекту избранной деятельности и профессиональной направленности, в которой достаточно четко отражаются установки на развитие профессионально значимых качеств (профессионально важных качеств).

Третья стадия связана с активным вхождением в профессиональную среду, отражающим переход учащегося к новому типу деятельности - к профессиональному труду в разных его формах в условиях реального производства, выполнение служебных обязанностей и т.п. Психологическим критерием успешного прохождения данной стадии служит активное овладение профессией в условиях реального трудового процесса и производственных отношений, нахождение себя в системе трудовых коллективов.

Четвертая стадия предполагает полную или частичную реализацию профессиональных устремлений и возможностей личности в самостоятельном труде. Психологический критерий успешного прохождения этой стадии - степень овладения операциональной стороной профессиональной деятельности, уровень сформированности профессионально значимых качеств личности, отношения к труду, мера мастерства.

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагают большие усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию новых форм организации управления с учетом мотивации персонала. Мотивация подразделяется на внутреннюю и внешнюю. *Внутренняя мотивация* определяется, значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и

склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду.

Наряду с содержанием работы существенным внутренним мотивом может быть ее значимость для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этической ориентации. *Внешняя мотивация* может выступать в двух формах: административной и экономической. Иногда внешнюю мотивацию называют стимулированием. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, то есть по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется методами побуждения через экономические стимулы.

Существуют две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. *Мотивация по результатам* обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и выделить результат деятельности сотрудника или группы. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы. *Мотивация по статусу* (рангу) основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей его квалификацию, отношение к работе, качество труда и другие параметры, определяемые спецификой деятельности человека и организации. Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько принципами управления в данной организации, национальными традициями и корпоративной культурой. Так, для предприятий США характерна мотивация по результатам, основанная на развитой системе разделения труда и традициях индивидуализма. В Японии преобладает ранговая мотивация, соответствующая традициям коллективизма и взаимопомощи, горизонтальным связям между сотрудниками и широкому спектру выполняемых ими функций.

Мотивационная структура характеризует соотношение мотивов, определяющих поведение человека. Это соотношение формируется под влиянием как генетических факторов, так и среды, в которой человек воспитывался и в которой протекала его деятельность. В общем плане мотивы поведения человека можно разделить на эгоистические и альтруистические. Первые направлены на благосостояние индивидуума, вторые - семьи, коллектива, общества. При анализе экономических систем обычно исходят из эгоистических мотивов (концепция «экономического человека»). Такой подход оправдан в большинстве практических ситуаций. Вместе с тем альтруистические мотивы так же органично присущи человеку, как и эгоистические.

Психологические факторы играют большую роль в эффективности управления персоналом. Ведущими принципами трудовой деятельности становятся потребностные и мотивационные факторы. Следовательно, данная сфера управления нуждается в определенных технологиях, которые способствуют более эффективному управлению

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Всю совокупность целей, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, можно подразделить на производственную, научно – техническую, экономическую, коммерческую и социальную.

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг. Научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий. Производственная цель – обеспечение выпуска планового объема продукции и оказание услуг заданного уровня качества и ритмичности производства. Коммерческая цель – обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки.

Работа с персоналом организации – это целенаправленная деятельность ее руководящего состава, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая в разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании и кадровой работе, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведение маркетинга персонала; определение кадрового потенциала и

потребности организации в персонале.

Таблица 1.

Содержание основных этапов кадровой работы с персоналом

Этапы	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале	Планирование потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале, отбор персонала, его деловая оценка.
Мотивация результатов труда и поведение персонала.	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование не монетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Обеспечение процессом управление персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений, учет и статистика персонала, информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.
Обеспечение эффективности функционирования персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Развитие персонала	Обучение

Главной задачей кадровой службы является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации. Важное место отводится: повышению компетентности персонала, которая представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей; а также компетенция, совокупность полномочий (прав и обязанностей) которыми, обладает или должен обладать определенный орган и должностные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям. При определении задач по управлению персоналом можно выделить основные и дополнительные. К основным задачам этапов процесса управления персоналом относят положения, обозначенные в табл. 1.

К дополнительным относят задачи, которые могут выполняться вместе с основными: охрана труда, техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг, например, в области социальной инфраструктуры. Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом и в ее решении заинтересована каждая организация.

Никакая совершенная организация труда и рабочего места, отличная система материального стимулирования не дадут сотруднику должного удовлетворения, если они не

будут опираться на все вышеперечисленные компоненты социально-психологического комфорта. Именно в рамках всего коллектива, при участии всех уровней управления производством может быть обеспечено решение, например, такого важного вопроса как социально – трудовая адаптация персонала. Управление ее процессом требует особых усилий. Изменение содержания и направленности адаптации невозможно «сразу», «вдруг», «сиюминутно», как, допустим, можно перевести станок с одного режима работы на другой, получив при этом желательный результат (скорость обработки, производительность и т.п.). Ритм социальных перемен, в частности изменений в общественном сознании, настроении людей, требует многих лет постоянной целенаправленной работы.

Исследование процесса адаптации сотрудника к производству свидетельствует, что на его поведение влияют не только производственные, но и внепроизводственные факторы (общественная ситуация, быт, досуг, общение, семья). Не менее существенны учет и знание таких сложных и тонких регуляторов социального поведения личности, как потребности, установки, ценностные ориентации - то, что составляет основу отношения к труду и, в конечном счете, определяет привязанность к конкретному коллективу.

По мере развития теории человеческих отношений обогатилась не только общими, но и частными, но не менее важными выводами при изучении отдельных социально-психологических проблем. К ним следует отнести приоритетную роль психологических факторов при выборе профессии. Данная тематика в психологии труда позволила более обстоятельно подойти к анализу таких факторов, как: психологические свойства личности, их взаимосвязь, а также статусное положение личности в обществе, которые в конечном итоге влияют на дальнейший выбор профессии.

Тем не менее, хотя овладение специальными знаниями, трудовыми умениями и навыками и является неотъемлемой составляющей достижения успеха в избранной профессии, оно не исчерпывает возможностей профессиональной успешности. Не менее важной, а иногда и определяющей составляющей успешного поиска и выбора профессии, овладения ею, эффективной реализации себя в трудовой деятельности, наконец, достижения успеха и счастья в профессиональном труде являются особенности личностной, и прежде всего, *мотивационной сферы человека*. Эту составляющую с полным основанием можно назвать одной из важнейших основ профессиональной успешности.

Почему же именно мотивы человека, особенности строения мотивационной сферы личности, мотивационная включенность и личностная вовлеченность в процесс профессионального становления и развития являются столь значимыми для его эффективности и результативности? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо обратиться к анализу внутренней, психологической структуры потребностно-мотивационной сферы личности. Практически любые действия и поступки человека, та или иная его деятельность становятся более понятными, если найдены ответы на три следующих основных вопроса:

- что человек хочет, к чему он стремится, что для него является важным, значимым, привлекательным, каковы его потребности?

- почему, зачем и ради чего человек желает что-то сделать, почему он к этому стремится, почему что-то является для него значимым и привлекательным? Зная ответы на эти вопросы, можно многое сказать о мотивах поступков и действий человека, о мотивации его деятельности и поведения в целом;

- что и как человек получает или хочет получить в результате своих действий или поступков? Здесь раскрываются цели и задачи, на достижение и решение которых направлены усилия человека. Как мы видим, в характеристике психологического склада личности, в изучении потребностно-мотивационной сферы человека мотивы занимают одно из центральных мест. И это не случайно. Наглядно мотивы можно представить в виде двуликого Януса, один лик которого обращен к потребностям человека и несет на себе их печать, а другой - к целям и задачам, которые встают и решаются человеком в процессе его жизнедеятельности.

Связь мотивов с потребностями выступает как «динамически-энергетический» потенциал мотивации личности. Именно через динамические составляющие находят свое выражение такие важнейшие характеристики человеческой мотивации, определяющие ее индивидуальную неповторимость, как избирательность и пристрастность, осознанность и произвольность, или противоположные им характеристики: неразборчивость и безразличие, импульсивность и ситуативность. Последние проявляются, в частности, в том, что человек, оказывается, подчинен сиюминутным, не управляемым им желаниям, прихотям и переживаниям и зависим от несущественных предметных и социальных ситуаций, малозначимых межличностных отношений и собственных самооценок.

На практике через динамический аспект мотивации реализуются *побудительная*, то есть приводящая человека в «движение» к той или иной цели, и *динамизирующая функции мотивов*. Динамизирующая функция мотивов определяется мерой активности человека при достижении им определенных целей и иногда называется силой мотивов. Связь мотивов с целями и задачами человека выступает как предметное содержание мотивационных образований и мотивации человека. Предметно-содержательные составляющие мотивов и мотивации проявляют себя в том, какие именно цели и задачи и с помощью каких приемов и средств человек достигает в своей жизнедеятельности. Через предметно-содержательные составляющие мотивов и мотивации находят свое выражение такие важнейшие характеристики человеческой мотивации, как осмысленность и системность, свобода и ответственность или, напротив, бессмысленность и разбросанность, зависимость и безответственность. На практике в предметно-содержательном аспекте мотивации реализуются *направляющая (регуляторная)* и *смыслообразующая функции мотивов*.

Направляющая, или регуляторная, функция мотивов проявляет себя не только в том, какие именно цели и задачи и с помощью каких приемов и средств достигаются и решаются человеком в его жизнедеятельности. Важным здесь оказывается также то, каким из них и в какой последовательности он отдает предпочтение: какие из них достигает и решает в первую очередь, какие - во вторую, а какие полностью отсекает, не пропуская через свой духовно - нравственный фильтр. Направляющая функция мотивов самым тесным образом связана с субординацией, соподчиненностью, иерархией мотивов мотивационной сферы человека. Именно целостная, иерархически организованная система соподчиненных мотивов составляет фундамент становления и развития направленности личности человека и является ее центральной, системообразующей характеристикой.

Смыслообразующая функция мотивов определяется мерой уяснения старшеклассником роли и места его отношений к предметному миру взаимоотношений с людьми и с самим собой, требований к людям и себе самому, а также мерой проникновения его в смысл и значение своих действий и поступков, деятельности и поведения в целом. На этой функции необходимо остановиться подробнее.

Поиск и выбор профессии, профессиональное самоопределение и развитие, овладение профессией, эффективная реализация себя в трудовой деятельности, наконец, достижение успеха и счастья в профессиональном труде представляют собой достаточно сложный, длительный, весьма подвижный, многоплановый и подчас противоречивый процесс. В психологических исследованиях, посвященных изучению динамики этого процесса, было установлено, что в нем достаточно отчетливо выделяются четыре стадии, каждой из которых соответствует свой психологический критерий.

Первая стадия профессионального становления личности связана с зарождением и формированием профессиональных намерений под влиянием общего развития личности и первоначальной ориентировки в различных сферах трудовой деятельности, труда и профессий. Психологическим критерием успешности прохождения этой стадии является соответствующий общественным потребностям (требованиям рынка труда) и потребностям самой личности выбор профессии или специальности.

Вторая стадия - это период профессионального обучения и воспитания, то есть

целенаправленной подготовки по избранной профессиональной деятельности и овладения всеми тонкостями профессионального мастерства. Психологическим критерием успешного прохождения этой стадии является профессиональное самоопределение личности формирование отношения к себе как к субъекту избранной деятельности и профессиональной направленности, в которой достаточно четко отражаются установки на развитие профессионально значимых качеств (профессионально важных качеств).

Третья стадия связана с активным вхождением в профессиональную среду, отражающим переход учащегося к новому типу деятельности - к профессиональному труду в разных его формах в условиях реального производства, выполнение служебных обязанностей и т.п. Психологическим критерием успешного прохождения данной стадии служит активное овладение профессией в условиях реального трудового процесса и производственных отношений, нахождение себя в системе трудовых коллективов.

Четвертая стадия предполагает полную или частичную реализацию профессиональных устремлений и возможностей личности в самостоятельном труде. Психологический критерий успешного прохождения этой стадии - степень овладения операциональной стороной профессиональной деятельности, уровень сформированности профессионально значимых качеств личности, отношения к труду, мера мастерства.

При этом выяснилось, что практически на всем протяжении профессионального становления и развития переход от одной стадии к другой зачастую сопровождается возникновением у человека тех или иных трудностей и противоречий и даже кризисных ситуаций. Существенным при этом является то, что смена одних стадий процесса профессионального становления и развития другими не всегда бывает жестко привязана к определенному возрастному этапу, биографическому периоду. Она отражает психологический возраст профессионально-личностного становления, развития и зрелости человека. Например, один учащийся, под влиянием родителей или в результате взаимодействия с представителями увлекшей его профессии, чтения специальной литературы, самообучения или саморазвития может оказаться на второй стадии процесса профессионального становления, тогда как другой, даже окончив профессиональное учебное заведение, может не удовлетворять психологическим критериям первой стадии.

Проблемы и кризисы могут возникать и часто реально возникают не только при переходе от одной стадии профессионального становления к другой, но и внутри отдельных стадий этого процесса. Как показывают наблюдения и анализ опыта организации профессиональной подготовки, в практике учебно-воспитательной работы профессиональных учебных заведений разных типов нередки случаи, когда уже к концу первого, а особенно часто на втором или третьем (в зависимости от типа учебного заведения) году обучения у учащихся может измениться отношение к процессу овладения профессией. Это явление получило название «отрицательный синдром» 2-3-го года профессиональной подготовки. В этот период учащиеся разочаровываются в своем профессиональном выборе, а иногда даже задумываются о смене учебного заведения и специальности. Все это может иметь место даже при неплохих в целом показателях (учебных оценках) успешности обучения и выполнения заданий во время прохождения практики. Это означает, что дело здесь не в способностях.

Нужда, потребность побуждают или мотивируют человека к действию. В широком смысле *мотивация* — это функция управления, процесс побуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или личных целей. Интерес представляет подход известного отечественного социолога В.А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности. Она состоит в том, что каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. В.А. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

- установки, обусловленные потребностями биологического характера;

- простейших ситуациях, бытовых условиях;
- социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении;
- в обычных повседневных обстоятельствах;
- базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга;
- система ценностных ориентации личности.

А.Н. Леонтьевым было установлено, что в основе деятельности лежит понятие потребности, а мотив при этом определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение. «До своего первого удовлетворения потребность «не знает» своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, то есть становится мотивом». Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972 год), А.Н. Леонтьев указывал на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается общественными или «смыслообразующими мотивами», то есть теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что же касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочего в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования, и условно называется «мотивом-стимулом», который лишен главной функции труда – смыслообразования.

На различие между стимулами и мотивами указывают и другие отечественные авторы, но по другим основаниям. Так, например, видные советские ученые А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин, В.А. Ядов в книге «Человек и его работа» под мотивами подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами - внешние.

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагает большие усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию новых форм организации управления. Мотивация подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация определяется значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием работы существенным внутренним мотивом может быть ее значимость для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этической ориентации.

Внешняя мотивация может выступать в двух формах: административной и экономической. Иногда внешнюю мотивацию называют стимулированием. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, то есть по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется методами побуждения через экономические стимулы.

Мотивация может осуществляться различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системой поощрений и наказаний и т.д. Эффективность мотивации оценивается по результатам деятельности сотрудников и организации, по характеристикам, определяющим отношение к труду (усилия, старание, настойчивость, внимательность, добросовестность, контактность и др.).

Существуют две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. *Мотивация по результатам* обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и выделить результат деятельности сотрудника или группы. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы. *Мотивация по статусу* (рангу) основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей его квалификацию, отношение к работе, качество труда и другие параметры, определяемые

спецификой деятельности человека и организации. Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько принципами управления в данной организации, национальными традициями и корпоративной культурой. Так, для предприятий США характерна мотивация по результатам, основанная на развитой системе разделения труда и традициях индивидуализма. В Японии преобладает ранговая мотивация, соответствующая традициям коллективизма и взаимопомощи, горизонтальным связям между сотрудниками и широкому спектру выполняемых ими функций.

Мотивационная структура характеризует соотношение мотивов, определяющих поведение человека. Это соотношение формируется под влиянием как генетических факторов, так и среды, в которой человек воспитывался и в которой протекала его деятельность. В общем плане мотивы поведения человека можно разделить на эгоистические и альтруистические. Первые направлены на благосостояние индивидуума, вторые - семьи, коллектива, общества. При анализе экономических систем обычно исходят из эгоистических мотивов (концепция «экономического человека»). Такой подход оправдан в большинстве практических ситуаций. Вместе с тем альтруистические мотивы так же органично присущи человеку, как и эгоистические. В ходе эволюции сохранились и развивались те группы людей, которые обеспечивали эффективную заботу о детях, стариках, больных, слабых. Как подчеркивал известный генетик В. Эфроимсон, общества, которым была присуща забота о пожилых людях, развивались наиболее динамично вследствие накопления опыта, сохранения традиций и внутренней устойчивости.

Психологические факторы играют большую роль в эффективности управления персоналом. Ведущими принципами трудовой деятельности становятся потребностные и мотивационные факторы. Следовательно, данная сфера управления нуждается в определенных технологиях, которые способствуют более эффективному управлению персоналом организации.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Работа с персоналом организации – это...
2. Что является главной задачей кадровой службы?
3. Какие вам известны методы управления персоналом?
4. Что предусматривает организационное нормирование?
5. Для чего осуществляется организационно-методическое инструктирование?
6. Что представляют собой экономические методы управления персоналом?
7. На чем основаны социально-психологические методы управления персоналом?
8. Чем определяется внутренняя мотивация?
9. Внешняя мотивация может выступать в двух формах. В каких?
10. Что представляет собой мотивация по результатам?

Тема 2. Социально-психологическая характеристика кандидатов по трудоустройству из числа молодежи

Проблема набора персонала в самые различные учреждения довольно часто обусловлена невозможностью однократного и надежного отбора среди кандидатов наиболее подходящих в профессиональном и психологическом отношении лиц. Как правило, результаты самого первичного периода адаптации новичков в коллективе свидетельствуют о появлении в их поведении каких-то особенностей, которые либо способствуют, либо препятствуют их профессиональному самоопределению. Особенно это имеет отношение к системе межличностных внутриколлективных отношений, поскольку современные руководители дорожат социально-психологическим и нравственным климатом в своих организациях. Именно в связи с этим возникает необходимостью предварительного изучения социально-психологических аспектов набора персонала для работы, как в коммерческих, так и

государственных учреждениях. Это связано с тем, что среди молодежи появилось значительное преобладание лиц с деструктивными социально-психологическими установками и различными формами девиантного поведения, которые социально обусловлены и препятствуют успешному профессиональному становлению таких лиц.

Однако такой подход существенно ограничен в своей реализации непосредственно при наборе персонала на те или иные должности, так как в нашей стране не существует обязательных служебных характеристик с прежнего места работы или учебы, поэтому основные сведения о социально-психологических и индивидуально-психологических особенностях кандидата могут быть получены только в процессе психологического собеседования. К тому же сих пор не изучены в полной мере социально-психологические закономерности формирования у молодежи девиантных форм поведения в современных условиях, хотя совершенно очевидно, что число молодых людей дезадаптированных в социальном отношении постоянно растет. Такое положение дел иногда сопровождается появлением проблем психологического характера не сразу после приема на работу, а несколько позже, в отдаленном периоде. Своевременное же выявление наиболее ранних и устойчивых признаков социальной дезадаптации и психической неустойчивости у кандидатов, которые крайне негативны в прогностическом отношении, является сложным психологическим мероприятием.

В связи с этим следует отметить, что различные аспекты психологических проблем, которые имеют самое прямое отношение к набору персонала в государственные учреждения, разрабатывали Н.И. Конюхов, В.Л. Марищук, В.Т. Юсов, Л.Ф. Железняк, Н.И. Луганский, Б.В. Кулагин, С.И. Съедин, Ю.А. Елбаев, Э.П. Утлик, В.Л. Петров, А.А. Горячевский, Б.Я. Шведин. Вместе с тем, интенсивные разработки проблем всей системы подбора и расстановки кадров не могут останавливаться, так, как только в последнее десятилетие появилось значительно большее количество факторов социальной детерминации, оказывающих существенное влияние на социально-психологическое звено всей системы отбора персонала в государственном и частном секторах экономики. Усовершенствование системы набора персонала в учреждения становится актуальной необходимостью, которая обусловлена значительным ростом числа среди них социально-дезадаптированных и неустойчивых в психическом отношении лиц.

Обоснованное беспокойство вызывает факт увеличения числа 18-летних юношей и девушек с психической неустойчивостью поведения (за последние 5 лет в 2,6 раза). С точки зрения физического и психического статуса это здоровые люди, имеющие психологические и личностные особенности, которые при особых условиях жизнедеятельности могут трансформироваться в различные формы девиантного поведения. Наиболее отчетливо это видно на самых ранних этапах социально-психологической адаптации новичков в коллективах. Еще именно поэтому актуальность подбора персонала на вакантные должности и для производственного (кадрового) резерва в современных условиях приобретает важное и самостоятельное значение для профессиональной деятельности психологов учреждений.

Психологические проблемы кадровой работы по набору персонала нередко сводятся к тому, что кандидат на ту или иную должность не соответствует в связи с наличием у него каких-либо индивидуально-психологических особенностей или отклоняющихся форм поведенческой активности. Важное значение в таких случаях следует уделять исследованию мотивации кандидата, так как при наборе на работу она может быть одной, а при исполнении профессиональных обязанностей совсем другой. Например, результаты социально-психологического изучения психического состояния современной молодежи демонстрируют неблагоприятную динамику, что в значительной мере детерминировано происходящими социальными процессами (общее снижение показателей психического здоровья населения, ухудшение медико-демографической ситуации, напряженность социально-экономической обстановки, неблагоприятная экологическая среда и т.д.). В конечном счете, все это приводит к широкому распространению личностных аномалий и росту психической и социальной дезадаптации среди лиц молодого возраста.

Об этом свидетельствуют результаты специальных исследований, которые в последние годы все чаще и чаще встречаются в психологической литературе, посвященной именно проблемам набора персонала в государственные учреждения. Например, известно, что из числа 18-летних юношей, состоящих в 2006 году на диспансерном учете, 9,9% приходилось на лиц с психическими расстройствами (это каждый 10-й молодой человек). Несмотря на то, что в соответствии с требованиями действующих нормативных правовых актов, регламентирующих медицинское обеспечение подростков, начиная с 14-летнего возраста, им практически ежегодно проводятся профилактические осмотры, в 17,4% случаев у них впервые выявляются психические расстройства в год достижения 18 лет.

В литературе по проблемам набора персонала неоднократно подчеркивается, что проведение расширенного психологического изучения кандидатов, использование современных средств психодиагностики существенно улучшают качество их обследования и освидетельствования с позиции годности к приему, оценки профессионально важных психологических качеств, а также позволяет значительно снизить уровень конфликтности и срывов производственных заданий по причине человеческого фактора. Наиболее информативными для выявления пограничных форм психических расстройств у кандидатов считаются социально-психологические, а также личностные и психофизиологические методики исследования. Эффективное использование социально-психологических, клинико-психологических сведений и результатов психологического отбора кандидатов позволяет составить предварительное мнение о потенциале психологической устойчивости каждого кандидата в отдельности, а также определяет необходимость применения дополнительных психодиагностических методик при необходимости дальнейшего психологического обеспечения профессиональной деятельности сотрудников уже в учреждении. Такой подход в деятельности психологических служб по работе с персоналом позволяет повысить выявляемость среди лиц с неудовлетворительной психологической устойчивостью и неадекватной мотивацией, снизить показатели психологического неблагополучия в деятельности всего коллектива сотрудников по причине социально-психологической дезадаптации некоторых из них.

Своевременное и полноценное психологическое обеспечение, использование скрининг-тестирования кандидатов, особенно оканчивающих средние образовательные учреждения и наиболее уязвимых в плане развития социально обусловленных дезадаптационных расстройств поведения, позволяет анализировать их личностные характеристики, выявлять социально-психологические особенности поведения в организации. Данное положение особенно важно именно для работы практикующих психологов, профессиональная деятельность которых заключается именно в наборе персонала для работы в организациях и учреждениях из числа молодежи.

Данные литературы по вопросам трудоустройства населения различных возрастов содержат сведения, которые имеют прямое отношение к практической работе психолога по набору персонала. Связано это с тем, что реклама работодателей обращена ко всем категориям населения, но в ней указываются обычно возрастные ограничения, наличие стажа, способность работать в команде, иметь соответствующее образование и многие другие ориентиры. Поэтому психолог по набору и работе с персоналом сталкивается в своей работе с проблемой отбора таких кандидатов, которые смогут в определенной мере соответствовать указанным требованиям. В соответствии с трудовым законодательством, в организациях и учреждениях Москвы кандидаты проходят, так называемый, испытательный срок трудовой деятельности, в течение которого администрация оценивает деловые, профессиональные и нравственные качества новичков. Этот период трудовой деятельности новичков в организациях, естественно, совпадает с периодом их социально-психологической адаптации в коллективе.

В отечественной литературе имеется немало подходов к оценке процесса социально-психологической адаптации сотрудников в новой организации. Они касаются краткосрочных и

долгосрочных прогнозов качественного освоения сотрудниками своих функциональных обязанностей, уживчивости в коллективе, вопросов психологической совместимости и др.

В современных условиях особую настороженность в плане социальной адаптации представляет поведенческий тип профессиональной дезадаптации. Данное направление в психологическом изучении персонала при найме на работу возникло в связи с участвовавшими случаями явного несоответствия образовательного уровня кандидатов, опыта работы по специальности и способностью выстраивать адекватную модель собственного поведения в коллективе.

При работе с персоналом и, особенно, при наборе персонала в учреждение, необходимо уметь видеть в рамках данного типа явно дезадаптированного поведения следующие варианты:

Тревожно-астенический вариант. Эти люди всегда плохо переносят психические нагрузки, давая реакции избегания трудностей и задач (уход из ситуации) неосознанно ощущаемых как не выполнимые. Тревожны, многократно перепроверяют правильность полученных распоряжений. Иногда с преувеличенной уверенностью дают указания, бросаются исполнять поручения, однако целенаправленность и результативность быстро сменяются тревожной неуверенностью. В обычных условиях длительно работоспособны в пределах личной нормы, а в напряженных ситуациях уже в первый период адаптации обнаруживается явления раздражительной слабости, снижение концентрации внимания и способности к продуктивной деятельности. Заметно фиксируются на своем здоровье с частичным уходом от действительности.

Ригидно-агрессивный вариант. Этим сотрудников можно разделить на две группы - «успешные» и «неуспешные». «Успешные» - это активные, целеустремленные, уверенные в себе люди с повышенным чувством собственного достоинства. Чрезвычайно напористы, упорны, в своих притязаниях не щадят ни себя, ни других, из-за чего часто конфликтны в коллективе. Заметно агрессивны, враждебны, все интересы подчиняют достижению какой-либо, чаще личной, цели. Обладают резко выраженными лидерскими тенденциями, не считаются с чужим мнением, могут действовать без учета возможных отрицательных последствий. Это авторитарные, решительные, но зачастую жесткие и не всегда справедливые сотрудники или даже руководители. Могут быть использованы продуктивно при условии применения определенных поощрительных мер морального и материального характера. «Неуспешные» - отличаются, прежде всего, нереализованностью своих притязаний, проявляющейся в системе негативного отношения ко всему происходящему, враждебностью и злобностью к окружающим, ощущением собственной обделенности и неопределенности в организации или учреждении. Они упрямы, мстительны, малообщительны, но при этом легко вовлекаются во внутригрупповые конфликты. Могут являться постоянным источником пессимистической или негативной оценки происходящего в организации. Активность и служебное рвение невысоки, что длительно удерживает их внутри коллективных конфликтов на физическом уровне. Демонстративно могут проявить пассивную неподчиняемость.

Истероидно-аффективный вариант. Эти сотрудники в обычной рабочей обстановке демонстративно деятельны, активны, «кипят энергией», однако поверхностны, малопродуктивны, легко отвлекаемы. Основная цель поведения - привлечь внимание окружающих, казаться опытными. Легко вступают в мелкие конфликты в коллективе. В напряженных ситуациях у них нередко возникает состояние экзальтации или неадекватной ажитации. В целом работоспособность невысока из-за свойственных им инфантильного мышления и аффективной логики. Лица этой группы нередко становятся инициаторами конфликтов, различных нарушений дисциплины в организации и в целом к серьезной работе малоприспособлены.

Псевдоинициативный вариант. Сотрудники этого типа внешне активны, подвижны, деятельны, подчеркнута бодрость, оптимистичны, фон настроения приподнят, однако чувствуются тревожность, напряженность, усиленно подавляемые и замещаемые беззаботностью и неугомонностью. По поводу и без повода вспоминают события прошлых лет,

оценивая нынешние события как значительно более спокойные и неопасные. В тоже время их целенаправленная активность снижена, способность к планированию своих действий и эффективной служебной деятельности невысока. Могут с энтузиазмом приниматься за выполнение необязательных, не главных дел. При малейших неудачах по службе резко снижается самооценка, возникает ощущение недостаточности собственных возможностей. В напряженных ситуациях производственной деятельности могут проявить нерешительность, замедленность в действиях, отсутствие инициативы, испытывать потребность в постоянных указаниях. Привлечение их к выполнению самостоятельных заданий нецелесообразно и чревато негативными последствиями, «неожиданными» срывами.

Стенично-девиантный вариант. Эти сотрудники активны, решительны, рискованны, мужественны, очень подвижны и настойчивы, однако в большинстве случаев еще до трудоустройства обнаруживали склонность к социально девиантному поведению (случаи алкоголизации, склонность к грубости и превышению полномочий, неподчинение начальству и т.п.) Легко переходят в оппозицию, что сопровождается агрессивностью, внешне обвинительными формами поведения, резко негативной оценкой деятельности окружающих. Ненадежны в дисциплинарном плане, особенно в период монотонной работы или бездеятельности. Успешно действуют только в условиях, требующих личной инициативы. Склонны к совершению мелких асоциальных поступков (в основном это касается ненормативной лексики, иногда употребления алкоголя после окончания работы в кругу таких же сотрудников).

Депрессивно-тревожный вариант. Наблюдается в основном у сотрудников относительно молодого возраста, не имеющих необходимого опыта и не полностью готовых к деятельности в новом коллективе. На фоне общей усталости, вялости, утраты прежней энергии и активности проявляются снижение настроения, пессимистические суждения, периоды необоснованной тревоги и беспокойства. В силу постоянной готовности к негативной оценке окружающего, повышенной чувствительности такие сотрудники нередко совершают неадекватные поступки в новых условиях производственной деятельности.

Уровень субъективного контроля выше именно у таких сотрудников. Им свойственна интернальность в разнообразных жизненных ситуациях, а также тенденция приписывать причины большинства жизненных событий собственной личности. Такие сотрудники считают себя ответственными за происходящее с ними, устанавливают связь между собственными качествами и проявленными усилиями с результатами деятельности. Это, конечно, следует отнести к достоинствам кандидатов, которые при прочих условиях могут быть учтены при наборе сотрудников. Более того, отзывы руководителей некоторых фирм о преимущественных предпочтениях при наборе сотрудников касаются именно такой категории сотрудников. Они имеют опыт не только по своей непосредственной деятельности, но и жизненный опыт, который в современных условиях высоко ценится работодателями.

В то же время в литературе имеются сведения по конкретным категориям кандидатов на трудоустройство. Больше всего их по кандидатам из числа бывших военнослужащих. Связано это, по-видимому, с тем обстоятельством, что в нашей стране в связи с переходом к рыночной системе хозяйствования возникла потребность в относительно новом виде деятельности, которая лицензируется как «охранная деятельность». Именно охранные фирмы, которые постоянно объявляют набор сотрудников, имеют наибольший опыт в этом вопросе. Материалы научно-практической конференции, которая была проведена одной из крупных охранных организаций в Москве в 2007 году, позволяют отчетливо представить весь комплекс проблем профессиональной деятельности этой категории сотрудников. Это быстрая текучесть кадров, крайне неустойчивая социально - психологическая атмосфера, психологическая несовместимость сотрудников, вредные привычки и нарушение производственной дисциплины на рабочих местах, эгоизм и крайне халатное отношение к своим служебным обязанностям.

Имеется, конечно, и большое количество позитивного опыта, который приобрели такие организации в сфере социальной защиты своих сотрудников, оборудования рабочих мест

современной аппаратурой и техническими средствами контроля, особенно в оптимизации режимов труда и отдыха охранников из числа бывших военнослужащих.

Тем не менее, набор персонала в такие и подобные им учреждения требует, по мнению их руководства тщательного психологического изучения кандидатов вплоть до проведения специального донаемного тестирования с использованием полиграфа (детектора лжи). Особенно это необходимо для изучения сотрудников, деятельность которых происходит в дежурном режиме и с ношением огнестрельного оружия. Такой подход позволяет надеяться, что в результате тщательного психологического и психофизиологического исследований удастся избежать крайне опасных в социально-психологическом отношении явлений, связанных с несанкционированным применением оружия, хищениями материальных и наркотических средств, криминальными связями и другими формами антисоциального поведения.

Круг профессиональной ответственности психолога при наборе персонала в организации чрезвычайно широк. Это требует от психологов твердых знаний в самых различных областях психологии, умения квалифицированно интерпретировать противоречивые сведения и давать оценку надежности профессиональной деятельности сотрудников применительно к условиям конкретных учреждений и организаций.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Какие имеются психологические проблемы кадровой работы по набору персонала?
2. В чем смысл социальной дезадаптации и психической неустойчивости кандидатов на трудоустройство?
3. Что такое девиантное поведение?
4. Какие Вам известны варианты дезадаптированного поведения?
5. Быстрая текучесть кадров – это...
6. В чем заключается неадекватная мотивация сотрудников?
7. Для чего необходим скрининг – тестирование кандидатов на трудоустройство?
8. Испытательный срок трудовой деятельности – это...

Тема 3. Системность в работе психологических служб по набору и работе с персоналом в организациях

В работах, посвященных исследованию вопросов по набору персонала в организации и учреждения, обращается внимание на важность выявления парциальных недостатков психической саморегуляции личности, которые таят в себе скрытую угрозу безопасности групповой сплоченности команды профессионалов. Это имеет очень большое значение для трудовых коллективов, например, с такими видами деятельности, как педагогическая (школы, колледжи высшие учебные заведения). Опытные менеджеры всегда стараются комплексно оценить кандидата на трудоустройство и построить при этом своеобразный прогноз не только успешности его профессиональной деятельности в коллективе, но и его надежность в плане группового взаимодействия с другими сотрудниками. Такой подход к оценке возможностей кандидата в современных условиях не только оправдан, но и крайне необходим. Деятельность большинства предприятий в наше время носит организованный характер, когда от одного двух сотрудников в коллективе может зависеть очень многое. Поэтому кандидаты на трудоустройство должны обладать готовностью понимать и принимать такой подход в оценке персонала, а при необходимости еще и усовершенствовать свои навыки и умения в процессе работы психолога уже с персоналом предприятия.

Поэтому профессиональная деятельность психолога в организации не должна ограничиваться только участием в наборе персонала. По-видимому, большое внимание в

дальнейшем психологу следует уделять психологическому обеспечению деятельности сотрудников. Обобщенный анализ литературных данных показал уже существующую систему в работе практикующих психологов по работе с персоналом организаций и учреждений. Она включает следующие основные направления, которые поэтапно реализуются в процессе набора и работы с персоналом учреждений.

Этап подбора кадров.

1. Подбор персонала - важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности, построение моделей рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

2. Расчет потребности в персонале может производиться по нормативам численности на 1 млн. руб. или путем экспертного анализа потребности в кадрах отдельных подразделений.

3. Модель рабочего места содержит формализованное описание количественных и качественных характеристик и включает 15 типовых элементов; используя модель можно сформулировать конкретные требования к любой должности руководителя и специалиста.

4. Профессиональный отбор кадров содержит основные этапы изучения потенциала работника и работы кадровой комиссии. Необходимо учитывать регламент приема персонала на предприятие и рекомендации по трудоустройству.

5. Формирование резерва кадров осуществляется за счет внутренних и внешних источников на основе научного подхода к изучению личностного и социально-психологического потенциала кандидата и его служебной карьеры.

Этап расстановки кадров.

1. Расстановка кадров обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, являясь результатом комплексной оценки персонала, плановой карьеры, улучшения условий и оплаты труда.

2. Все многообразие служебной карьеры моделируется четырьмя типовыми вариантами продвижения («трамплин», «лестница», «змея», «перепутье»).

3. При планировании карьеры следует учитывать возраст, сроки занятия должностей, личностный и профессиональный потенциал сотрудника и его личные интересы.

4. Профессиональное продвижение сотрудников является важным источником роста производительности труда и пополнения управленческого персонала предприятия.

Этап оценки персонала.

1. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности.

2. Оценка потенциала предусматривает экспертные характеристики разнообразных качеств, знаний и умений работника и проводится специалистами.

3. Оценка индивидуального вклада позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника или служащего.

4. Самооценка потенциала работника может быть произведена с помощью анкеты «Вакансия» при поступлении на работу.

5. Аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей личностный (профессиональный) потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.

Перечень основных профессионально-важных качеств (ПВК), используемых при составлении аналитической профессиограммы, обычно включает оценку таких показателей психики, как:

1. Мышление, интеллект:

- продуктивное (творческое)-репродуктивное;
- наглядно-образное;
- наглядно-действенное;
- словесно-логическое (вербальное и невербальное);
- практическое и теоретическое;
- интуитивное-логическое;

- общая эрудиция;
- специальные (конкретные) знания и мыслительные умения.

2. Восприятие и пороги чувствительности:

- зрительное цветоразличение;
- слуховое;
- тактильное;
- кинетическое;
- вкусовое;
- межличностное, социальное.

3. Память, объем памяти и скорость запоминания:

- произвольная и произвольная;
- долговременная, кратковременная;
- сенсорная;
- логическая;
- образная;
- эмоциональная;
- сенсомоторная (двигательная).

4. Внимание (переключаемое внимание и объем внимания):

- произвольное (концентрация внимания) и произвольное;
- устойчиво и неустойчивое.

5. Свойства нервной системы:

- сила;
- подвижность;
- уравновешенность;
- лабильность и динамичность.

6. Двигательные характеристики:

- координация движений (по конкретным двигательным органам);
- тремор кистей рук;
- скорость реакции.

7. Коммуникативные характеристики:

- экстравертированность-интровертированность (связано со свойствами нервной системы);
- организаторские способности, готовность к лидерству;
- коммуникативные способности, обаяние;
- речь (внешняя - внутренняя, вербальная - невербальная, устная-письменная; высота, сила, тембр голоса);
- коммуникативная воспитанность и такт;
- чувство юмора, остроумие.

8. Мотивация:

- профессиональные интересы и склонности;
- устойчивость мотивов;
- согласованность, непротиворечивость мотивов.

9. Ценностно - нравственные характеристики:

- соотношение профессиональных и непрофессиональных ценностей;
- иерархия ценностей (общая и профессиональная);
- смыслы профессиональной деятельности и их соответствие общим жизненным смыслам; уровень осознания этих смыслов;
- доброта;
- бескорыстие;
- честность, порядочность;
- обязательность, ответственность, исполнительность;

- самокритичность.

10. Волевые характеристики:

- смелость, решительность;
- целеустремленность;
- осмысленность ответственных действий;
- эмоциональная устойчивость;
- склонность к риску.

11. Эстетическое чувство и художественный вкус:

- конкретные эстетические способности (музыкальные, художественные, моторные и др.);
- продуктивная и репродуктивная художественная ориентация.

12. Профессиональный и жизненный опыт:

- способность разумно осмысливать трудные жизненные и профессиональные ситуации;
- способность разумно действовать в трудных ситуациях.

13. Психофизиологические характеристики человека:

- физическая сила;
- выносливость;
- утомляемость.

14. Общее состояние психического и физического здоровья и его адекватная самооценка человеком.

Для психолога организации уже в настоящее время существует алгоритм профессиональной деятельности с сотрудниками учреждения, начиная с этапа набора персонала до психологической оценки успешности деятельности сотрудников и их индивидуально-психологических качеств.

В связи с этим следует иметь в виду, что относительно недавно появилась характеристика профессионально важных психологических качеств некоторых менеджеров, которую психолог может учитывать при наборе персонала на соответствующие должности.

Например, для менеджера производственной дирекции, по роду деятельности связанному с организацией крупного производства, наиболее важны такие качества, как:

- общительность, энергичность, оптимизм;
- способность к быстрому вытеснению из сознания неприятной информации;
- предпочтение стратегии сотрудничества и одновременно выраженное присутствие стратегии соперничества при разрешении конфликтных ситуаций;
- эмоциональная устойчивость, зрелость;
- уровень интеллекта не ниже среднего.

Для менеджера службы директора по сбыту и директора по снабжению, деятельность которого связана с ведением переговоров и документации, наиболее важны такие качества, как:

- серьезность, ответственность, добросовестность;
- способность устанавливать эффективные неформальные отношения с окружающими;
- способность выдерживать длительные стрессовые нагрузки;
- общительность, открытость, доброжелательность;
- способность к быстрому вытеснению из сознания неприятной информации.

Для менеджера службы директора по финансам и экономике, род деятельности которого связан преимущественно с ведением документации, важны:

- пунктуальность, упорядоченность, надежность;
- серьезность, ответственность, добросовестность;
- способность к быстрому вытеснению из сознания неприятной информации;
- способность к сопереживанию и пониманию других людей, мягкость;
- общительность.

Таблица 2.

Шкалы, позволяющие определить профессионально-важные качества сотрудников

Наименование методики	Наименование шкалы (значимых качеств личности)
Служба директора по финансам и экономике	
Методика определения акцентуаций характера К. Леонгарда	Демонстративный тип, дистимический тип, педантичный тип
16 - факторный личностный опросник Р. Кеттелла	Фактор А: Общительность. Фактор I: Жесткость - мягкость в общении
Служба директора по сбыту и директора по снабжению	
Методика определения акцентуаций характера К. Леонгарда	Дистимический тип, демонстративный тип поведения
Методика Ф. Фидлера	Способность устанавливать эффективные неформальные отношения с окружающими
Определение свойств нервной системы по психомоторным показателям	Сила нервной системы (стрессоустойчивость личности)
16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла	Фактор А: Общительность в общении
Служба производственного директора и главного инженера	
Методика определения акцентуаций характера К. Леонгарда	Гипертимный тип, демонстративный тип поведения
Методика К. Томаса «Стратегия поведения в конфликтных ситуациях»	Конкуренция Сотрудничество
16 - факторный личностный опросник Р. Кеттелла	Фактор С: Слабость «Я» - Сила «Я»

Далеко не полный перечень профессионально-важных психологических качеств менеджеров, но совсем недавно они не были известны. Известны были лишь ориентировочные психологические особенности характера, которые либо препятствовали, либо способствовали успешности профессиональной деятельности менеджеров. Однако, по-видимому, следует отметить, что в студенческой среде на психологических факультетах при подготовке курсовых и дипломных работ эта тема довольно часто является предметом исследований. По отзывам руководителей некоторых фирм, которые нам известны, (например, компании «Азимут-Дельта», «Норм-Фарма») именно отбору сотрудников на должности менеджеров низшего и среднего звена уже нужно уделять большое внимание, так как от их профессионально - психологических качеств зависит коммерческая деятельность предприятий, а не от деятельности бухгалтеров. По мнению таких руководителей, легализация малого и среднего бизнеса в нашей стране вообще невозможна без такого подхода к набору персонала и работы с ним.

Научно-обоснованное прогнозирование успешности профессиональной деятельности сотрудников в организации опирается на учет в работе психолога их профессиографических особенностей и способностей сохранять, так называемую, профессионально-психологическую атмосферу в самом коллективе.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. В чем заключается системность в работе психологических служб по набору и работе с персоналом в организациях?
2. Как вы можете описать этап подбора кадров?
3. Что происходит на этапе оценки персонала?
4. Перечислите перечень основных профессионально-важных качеств (ПВК)?
5. Коммуникативные характеристики сотрудника отражают...
6. Что обозначает этап расстановки кадров?
7. Дайте определение профессионально-важных психологических качеств менеджеров.
8. Формирование резерва кадров осуществляется за счет....

Тема 4. Оценка профессиональных взаимоотношений персонала в организации

Особое внимание в ходе психологического изучения персонала в организации надо уделять взаимоотношениям сотрудников. Известно, что они делятся на официальные и неофициальные, отношения руководства и подчинения (в частности, лидерства), деловые и личные, рациональные и эмоциональные. Официальными называют отношения, возникающие между людьми на должностной основе. Они регулируются положениями, утвержденными официально, соответствующими правилами и нормами. В отличие от них неофициальные отношения складываются на базе личных, или частных, взаимоотношений людей. Для них не существует соответствующей юридической основы, общепринятых законов, твердо установленных норм.

Деловые отношения возникают в связи с совместной работой или по ее поводу, а личные – как отношения, складывающиеся между людьми независимо от выполняемой работы.

В рациональных взаимоотношениях на первый план выступают знания людей друг о друге и объективные оценки, которые им дают окружающие. Эмоциональные взаимоотношения – это, напротив, оценки субъективные, основанные на личном, индивидуальном восприятии человека человеком. Такие взаимоотношения обязательно сопровождаются положительными или отрицательными эмоциями; они далеко не всегда основаны на действительной, объективной информации о человеке.

Профессиональные отношения персонала в группе можно рассматривать в статике, в том виде, в каком они сформировались на данный момент времени, и в динамике, то есть в процессе развития. В первом случае анализируются особенности существующей системы взаимоотношений, во втором – законы их преобразования и развития. Эти два подхода часто соседствуют друг с другом, взаимно дополняют друг друга.

Взаимоотношения в коллективе закономерно изменяются. Сначала, на исходном этапе группового развития, они бывают относительно безразличными (люди, не знающие или слабо знающие друг друга, не могут определенно относиться друг к другу), затем могут становиться конфликтными, а при благоприятных условиях превращаться в коллективистские. Все это обычно происходит за сравнительно короткое время, в течение которого люди, составляющие группу, коллектив, не могут измениться как личности. Как согласовать сложную динамику и ситуативную изменчивость внутригрупповых взаимоотношений с относительной личностной устойчивостью?

Это можно сделать, предположив зависимость межличностных отношений не только от включенных в них людей, но также и от социальных ситуаций, в которых эти взаимоотношения формируются и развиваются, то есть, встав на позиции интеракционизма в интерпретации поведения и взаимоотношений личности. Согласно интеракционистской теории личность, будучи внутренне относительно устойчивой в своих базовых свойствах, внешне может проявлять себя по-разному в зависимости от складывающихся обстоятельств.

Это связано с тем, что у каждого человека есть свои положительные и отрицательные черты, свои особые достоинства и недостатки. То, какой стороной, положительной или отрицательной, он выступает во взаимоотношениях с членами своего коллектива, зависит от людей, входящих в этот коллектив и социального окружения, от особенностей группы, в которую человек включен в данный момент времени. Иначе говоря, поведение человека в группе определено не только личностью, но и особенностями группы, коллектива.

Замечена такая закономерность: чем ближе по уровню своего развития группа находится к коллективу, тем более благоприятные условия она создает для проявления лучших сторон в личности и торможения того, что в ней есть худшего. И, напротив, чем дальше группа по уровню своего развития стоит от коллектива и чем ближе она находится к корпорации (так называют группу, в которой складываются отношения, противоположные коллективистским), тем большие возможности она предоставляет для проявления в системе взаимоотношений худших сторон личности с одновременным торможением лучших личностных устремлений (рис. 1).

Поясним то, что изображено на рисунке. В верхней его части кружками показаны два человека, сотрудника – члены некоего коллектива, группы. Допустим, что вне группы положительное и отрицательное в проявлениях личности уравновешено и поэтому возникающие эпизодические взаимоотношения эмоционально нейтральны. Таковыми они являются, например, в только что образованной из случайных людей группе.

Эти отношения нестабильны и в любой момент могут непредсказуемо измениться, повернуться в любую сторону, что показано двусторонними полукруглыми стрелками по краям на второй сверху части рисунка.

В развитии коллективе благодаря особым нормам взаимоотношений, способствующим проявлению лучших сторон в личности сотрудников и препятствующим проявлению худших, человек вынужден вести себя положительно по отношению к другим членам коллектива. В корпорации, напротив, часто поощряются индивидуалистические наклонности, и групповая мораль, характерная для таких малых групп, вынуждает индивидов с целью самозащиты и отстаивания своих личных интересов проявлять себя в системе взаимоотношений с худшей стороны.

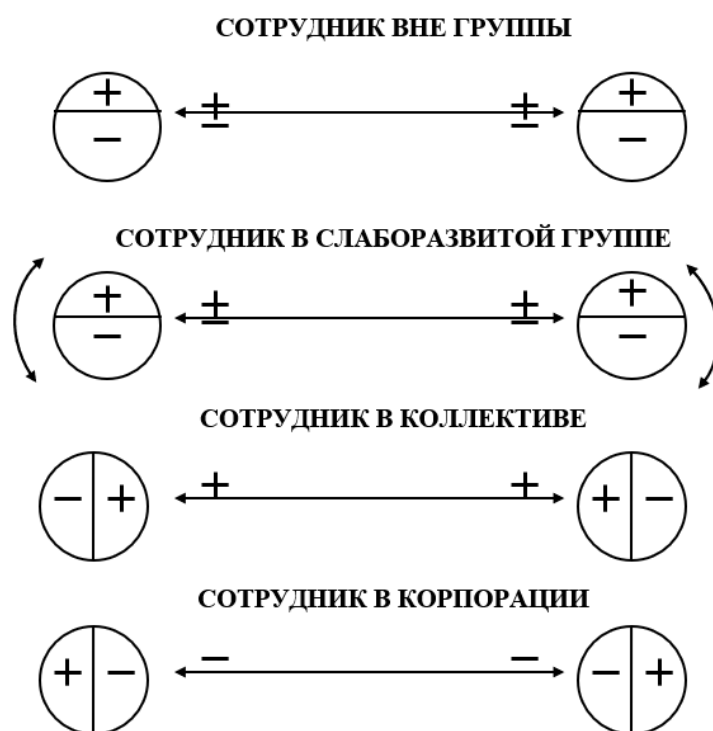


Рис. 1. Влияние групп разного уровня развития на поведение сотрудников и межличностные отношения в группе, коллективе

Приблизительно так может быть представлена возможная динамика взаимоотношений в группе-диаде, включающей только две личности. Такие группы довольно широко представлены в действительности. Они же наиболее часто встречаются в любой группе, так как отношения между достаточно большим количеством людей всегда возможно представить в виде конечного множества взаимоотношений, имеющих между всевозможными парами людей, на которые можно разделить группу, коллектив.

Однако в целом взаимоотношения в коллективе не сводимы к диадическим, поскольку для каждой пары наугад взятых людей можно выделить значимых для них других членов той же самой группы, отношения которых к каждому члену данной пары влияют, в свою очередь, на их личные взаимоотношения. Следовательно, парные взаимоотношения всегда строятся с учетом отношений с другими окружающими данную пару людьми.

По этой причине более представительной моделью взаимоотношений, имеющих в любом коллективе, группе, является система взаимоотношений, существующих в группе-триаде. Их возможные варианты в тех же обозначениях, которые использованы на рис. 2.

Межличностные отношения членов группы-триады, как и взаимоотношения участников группы-диады, могут быть трех типов: положительные, отрицательные и неодинаковые (когда один относится к другому положительно, а тот к нему, напротив, отрицательно). Различные сочетания этих типов отношений порождают разные варианты взаимоотношений в группе-триаде. Первый вариант – гармоничные взаимоотношения (А). Они характеризуются тем, что между тремя различными парами, на которые может быть разделена группа - триада, складываются или только положительные, или только отрицательные взаимоотношения. В идеальном случае, например, в небольшой группе, включающей трех друзей, между составляющими группу людьми могут существовать лишь положительные взаимоотношения. Во всех других случаях между двумя парами имеются положительные или отрицательные взаимоотношения, а между членами третьей пары – противоположные им по знаку.

Второй вариант триадных групповых отношений (Б) – противоречивые. При таких взаимоотношениях в какой - либо одной паре внутри группы-триады один из ее членов относится к другому положительно, а тот к нему – отрицательно. Совместимыми диадическими называются такие противоречивые отношения, когда в группе-триаде можно выделить хотя бы одну пару людей, имеющих между собой хорошие личные взаимоотношения. Несовместимыми противоречивыми называются отношения, система которых характеризуется тем, что в ней нет ни одной пары с положительными личными взаимоотношениями. Наконец, совместимыми триадными можно назвать такие взаимоотношения, при которых, несмотря на их противоречивость, группа - триада как социально-психологическая общность продолжает сохранять свое единство за счет того, что, по крайней мере, две пары из трех возможных, выделяемых в ней, имеют между собой хорошие личные взаимоотношения. Тем самым они как бы нейтрализуют отрицательное влияние на сплоченность группы противоречивых отношений в третьей паре.

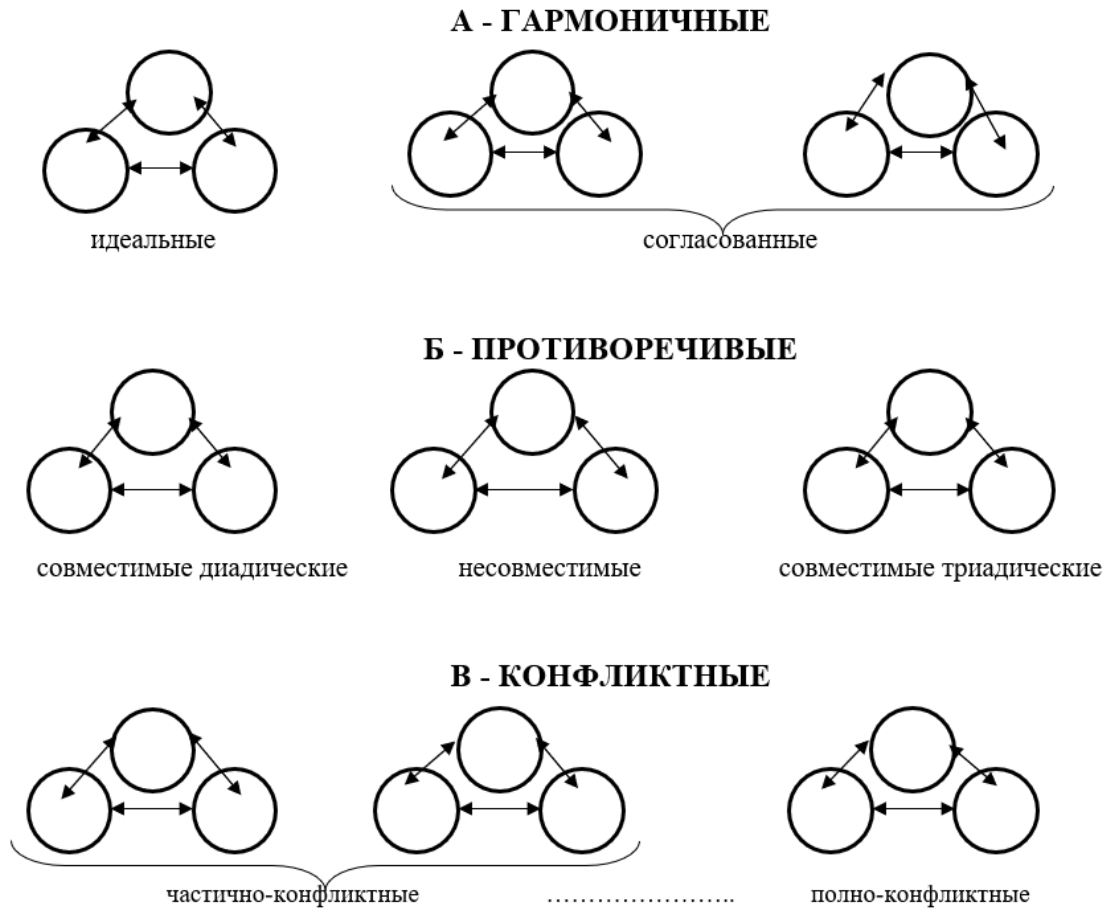


Рис. 2. Варианты взаимоотношений в группе-триаде

Взаимоотношения в группах-триадах могут быть и конфликтными (В). Для них характерно то, что в группе невозможно выделить ни одной пары, внутри которой имелись бы положительные личные взаимоотношения. В силу этого обстоятельства данная группа как социально-психологическая общность людей вообще не может сохраняться и распадается. Среди конфликтных отношений можно, в свою очередь, выделить два возможных варианта. Первый – это частично-конфликтные взаимоотношения, при которых между одними парами индивидов имеются конфликтные, а между остальными – неодинаковые отношения. Второй вариант – конфликтные взаимоотношения существуют между всеми возможными парами, на которые может быть разделена данная группа. Этот тип взаимоотношений называется «полно-конфликтным».

Если объединить варианты взаимоотношений, существующих в группах-диадах и группах-триадах, то можно получить достаточно представительную картину отношений, которые встречаются в любом коллективе.

Профессиональная деятельность психологов в организациях и учреждениях по своему объему достаточно велика. Важное значение в ее структуре принадлежит самому раннему этапу - набору персонала в организации. Для того, чтобы эта работа выполнялась на высоком научно-методическом уровне, психолог учреждения должен знать и уметь пользоваться многочисленными психологическими сведениями по индивидуально-психологическим особенностям характера и поведения людей, отчетливо представлять себе варианты личностно-аномальных психотипов из числа кандидатов, прогнозировать вероятностные последствия на уровне психологического взаимодействия сотрудников уже непосредственно в организации после их приема на работе. По-видимому, невозможно полностью представить весь объем практических мероприятий, который относится к сфере деятельности психолога в организации.

Однако следует иметь в виду, что в литературе уже имеются данные, хотя и фрагментарного, несколько разрозненного характера, но все же дающие представление об алгоритме деятельности психологов по набору и работе с персоналом в организациях.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Как и на основании чего производится оценка профессиональных взаимоотношений персонала?
2. В чем проявляются индивидуалистические наклонности сотрудника?
3. Что такое групповая мораль?
4. Что обозначают группы-диады?
5. Что обозначают группы-триады?
6. Какими могут быть варианты взаимоотношений в группе-триаде?
7. Социально-психологическая общность людей – это...
8. Какие Вам известны варианты личностно-аномальных психотипов?

Раздел 2. Сплочение команд и совместимость персонала организации

Тема 5. Команда, ее миссия и отношения персонала

В настоящее время всё чаще в научной (социологической, психологической, экономической) литературе и в бизнесе употребляется термин «команда». Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность; имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к конкретной группе людей. Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается, в общем, для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию. Командные отношения, традиционно включающие такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Выделяют следующие типы команд:

- 1) команды, занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности;
- 2) команды, занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений;
- 3) команды, управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Любая команда формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться в качестве одной из главных в образовании команды.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний контексты. К внешнему контексту будут относиться такие характеристики, как:

- 1) организационный климат;
- 2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью;
- 3) сложность/структурированность внешнего мира;
- 4) наличие/качество систем контроля;

- 5) уровень ее неопределенности;
- 6) частота и сила стрессовых воздействий.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов:

- 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- 2) способы распределения власти;
- 3) сплоченность и связанность членов команды;
- 4) характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- 5) организация ролевого распределения.

Поэтому можно утверждать, что процесс формирования команды — это процесс образования ее внутреннего культурного контекста, то есть ее субкультуры.

Эффективная команда имеет следующие характеристики:

- члены группы обладают навыками исполнения всех ролей и функций в группе (как лидерских, так и рядовых), необходимых для взаимодействия в группе;
- группа существует достаточно долго, выстраивая и развивая спокойные рабочие отношения всех членов группы;
- отношения членов группы и руководителей имеют высокую степень конфиденциальности, они доверяют друг другу;
- руководитель каждой рабочей группы оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы в группе в соответствии с его принципами и практикой, поэтому в высокоэффективных группах руководитель твердо придерживается принятых принципов руководства и стремится создать атмосферу поддержки и сотрудничества, а не конкуренции среди членов группы;
- при необходимости члены группы оказывают помощь друг - другу для успешного достижения личностных целей. Взаимопомощь — характеристика высокоэффективных команд;
- члены группы также высоко мотивированы на получение информации. Каждый действительно интересуется любой информацией, имеющей отношение к проблеме;
- групповой процесс в высокоэффективных группах позволяет осуществлять большее влияние на руководителя;
- руководителя высокоэффективной группы выбирают. Его лидерские способности настолько очевидны, что он проявляет себя как лидер только в неструктурированных ситуациях.

Внутрикомандная эффективность основана на эмоциональном интеллекте членов команды и положительных нормах, к которым относятся искренность идей и чувств, открытость, экспериментирование, помощь другим быть искренними и открытыми относительно их идей и чувств, помощь другим в экспериментировании, индивидуальность, размышление, заинтересованность, внутреннее обязательство.

Ролевой состав команды как фактор эффективности дает представление о том, что группа, в которой есть исполнители всех ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания.

В целях достижения устойчивой эффективности рекомендовано обеспечивать взаимозаменяемость членов команды в части ролевого состава, что повышает эффективность достижения поставленной цели в условиях изменения и внешней, и внутренней среды команды.

Внутригрупповая поддержка также обеспечивает лучшую результативность, поскольку эффективные коммуникации и доверительные отношения позволяют снизить издержки взаимодействия и обеспечивают решение поставленных команде задач. Эффективность групповой работы обуславливается характером взаимодействия субъектов и объектов лидерства, взаимодействием в группе и содержанием установленных правил взаимодействия.

Учет и удовлетворение потребностей членов команды повышают мотивацию,

ориентирующую на максимальную результативность и снижение издержек на управление. Организационное обеспечение функционирования системы мотивации персонала деловых организаций должно строиться в зависимости от вида и мотивов деятельности, численности работников, территориальных и иных факторов. Непременным условием для любых организаций является необходимость разрабатывать межфункциональную комплексную целевую программу для решения этой задачи. В средних и крупных организациях в рамках служб управления персоналом могут создаваться отделы, секторы по разработке целевых программ и слежению за их успешной реализацией. Фирмы, предприятия, рассчитывающие на долговременный коммерческий успех, во всех случаях должны держать под постоянным контролем задачу мотивации персонала и постоянно ее совершенствовать в соответствии с изменяющимися условиями деятельности организации и конкретными потребностями своих работников.

Разнообразие форм и методов мотивации персонала, успешно используемые в зарубежной практике рыночного хозяйствования, говорит о том, что и в наших условиях на каждом предприятии общих систем управления должны выделяться специальные функциональные подсистемы мотивации труда работников. Эти подсистемы должны аккумулировать мировой и отечественный опыт в этом деле и активно влиять на эффективность производственной деятельности и менеджмента, закрепление кадров, накопление технологического и управленческого опыта в организациях.

Трудовое поведение человека, его начало, направленность и активность определяется характером трудовой мотивации, которая представляет собой совокупность причин психологического характера. В трудовом поведении человека есть две функционально взаимосвязанные стороны: побудительная и регуляционная. Побуждение обеспечивает активизацию и направленность трудовых действий, а регуляция отвечает за то, как они формируются от начала и до конца в конкретной ситуации. Получается, что любая форма трудового поведения зависит от внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы определяются психологическими свойствами человека, то есть, его мотивами и образуют диспозиционную мотивацию. Внешние факторы - внешние условия и обстоятельства, называемые стимулами и образующие ситуационную трудовую мотивацию.

Диспозиционная и ситуационная мотивации не являются независимыми, они взаимозаменяемы и взаимоопределяемы. Внутренние мотивы могут актуализироваться под воздействием определенной ситуации и, напротив, активизация определенных диспозиций (мотивов, потребностей) приводит к изменению ситуации, то есть к ее восприятию субъектом. Таким образом, трудовое поведение человека следует рассматривать не как реакцию на определенные внутренние или внешние стимулы, а как результат непрерывного их взаимодействия. Это предполагает рассмотрение мотивации как процесса непрерывного взаимного воздействия и преобразования, в котором субъект действия и ситуация взаимно влияют друг на друга и результатом этого является реально наблюдаемое поведение.

Обобщая вышесказанное, можно сделать заключение о том, что формирование внешних условий, то есть системы стимулов будет определять и систему внутренних мотивов членов коллектива предприятия. И наоборот, оказывая влияние на формирование внутренней мотивации работников, руководитель будет изменять и систему внешней мотивации, то есть восприятие ими конкретной ситуации, следовательно, и отношение к труду, инновациям и изменениям в организации.

Можно выделить два основных типа мотивирования деятельности работников предприятий. Первый состоит в том, что, путем внешних воздействий на членов производственного коллектива, вызывают к действию определенные мотивы, которые побуждают людей осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для руководителя результату.

Второй тип мотивирования основан на формировании определенной мотивационной структуры работников. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и

усилить желательные для руководителя мотивы действий работников или ослабить те мотивы, которые мешают эффективности деятельности отдельной личности и предприятия в целом. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и его результаты появляются не сразу, а через определенный промежуток времени.

Формирование внутренней мотивационной системы требует больших усилий, знаний и способностей руководителя для его осуществления, однако и его результаты существенно превосходят результаты первого типа мотивации. Но использование этого типа мотивации предъявляет требования и к самому руководителю, с точки зрения процесса самоменеджмента. Внутренняя мотивированная деятельность не имеет поощрения, кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения каких-либо внешних наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения некой другой цели. Создано множество теорий внутренней мотивации, объясняющих механизм ее действия и формирования.

Однако теория и практика менеджмента показывает, что в основном российской наукой разрабатывается механизм формирования и использования системы вознаграждений, посредством внедрения различных форм оплаты труда, систем материального и социального поощрения, участие работников в собственности и прибыли. В то время как формирование внутренней системы трудовых мотивов рассматривается как процесс второстепенный, актуальность которого проявится только лишь после обеспечения материального благополучия населения.

Базовым элементом всей системы внутренней мотивации работников являются потребности человека. В соответствии с содержательными теориями потребности можно классифицировать на первичные (низшие) и вторичные (высшие). Широко известная концепция иерархии потребностей, разработанная американским психологом А. Маслоу утверждает, что эти группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу и потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня. Анализируя эту теорию, мы согласны с мнением профессора Э.А. Уткина о том, что данная иерархия не имеет ни механического, ни хронологического характера, то есть уровни мотивации могут перекрывать друг друга, а у некоторых людей иерархия может искажаться, что свидетельствует об отсутствии учета индивидуальных особенностей мотивируемых.

Результаты исследований отечественных ученых имеют много общего с теорией Альдерфера, который объединяет все потребности человека в три отдельные группы: потребности существования; потребности связи; потребности роста. Этот автор предполагает континуум, а не иерархию потребностей и утверждает, что движение по их удовлетворению идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом если не удовлетворена или не развита потребность высшего уровня, то усиливается действие потребностей низшего уровня и это вызывает процесс регрессии личности, что и наблюдается у работников предприятий и объясняет наличие кризиса трудовой мотивации. Те люди, которых привлекают в работе интерес, содержательность и общественная полезность труда, а не только уровень материального вознаграждения, более склонны к активной трудовой деятельности и продолжению ее, несмотря даже на складывающиеся неблагоприятные условия жизни и производства. Однако по данным социологического опроса работников с такой характеристикой трудового поведения на отечественных предприятиях всего 35%. Но в связи с кризисным состоянием экономики, потребности в материальном подкреплении не удовлетворяются, а это оказывает непосредственное влияние на уровень удовлетворения работой и жизнью в целом, что является мощным стимулом к усилению негативных явлений в поведении работников и ведет к росту воровства, преступности, алкоголизма, наркомании, психических заболеваний.

Для преодоления кризиса трудовой мотивации целесообразно развивать у работников

предприятий группу потребностей, которая характеризует стремление человека к развитию и к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Считается, что лишь 44% работников предприятий реализуют свой опыт и знания полностью. Это подтверждает тезис о неэффективном использовании потенциала рядовых работников предприятий, а также свидетельствует о наличии резервов роста производительности труда и эффективности деятельности. С целью преодоления кризиса трудовой мотивации работников предприятий необходимо изменение характера взаимодействия личности работника с социальной сферой, которое возможно при активной роли руководителя на основе разработки и использования современных мотивационных систем, учитывающих специфику человеческого капитала.

Именно поэтому целесообразно отметить, что успешная экономическая деятельность компании зависит не только от квалификации работников, имеющихся материальных ресурсов, эффективности использования этих ресурсов, но также и от мотивации персонала, и от мотивационной среды компании. Мотивация - воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. Мотивацию персонала можно разделить на две основные группы внутреннюю и внешнюю, и в зависимости от вида работы, принципов управления в данной организации необходимо строить мотивационную среду в компании. Если рассматривать отдельного работника, то мотивами его деятельности являются его потребности и интересы, именно они мотивируют работника, побуждают его к трудовой деятельности.

Трудовая деятельность каждого работника направлена на достижение поставленной задачи. Результат деятельности работника может быть либо положительным (задачи, поставленные перед работником, выполнены качественно и в поставленный срок), тогда можно сказать, что сотрудник был мотивирован на результат, и вложенные в его мотивацию средства оправдали себя. Также наряду с положительным результатом деятельности, может быть достигнут отрицательный результат (задачи, поставленные перед работником выполнены не качественно, не в срок, или результат вообще не достигнут), тогда необходимо произвести анализ и выбрать способ воздействия на работника в целях его мотивации на успешную деятельность. У каждого работника потребности и интересы индивидуальны, следовательно, и удовлетворять их нужно индивидуально. Некоторые работники не любят работать, боятся проявить инициативу или просто отсиживаются, следовательно, их необходимо постоянно контролировать и побуждать к деятельности, такой вид стимулирования можно назвать административным.

Административный вид стимулирования работника приводит непосредственно к действиям, направленным на достижение поставленной задачи. Существует так же другой тип работников, которые работают исключительно ради финансового благополучия. Удовлетворение финансовых потребностей работника является основным рычагом воздействия на его деятельность. В этом случае финансовое благосостояние является доминантной потребностью работника и, удовлетворяя эту потребность, работодатель получает возможность мотивировать работника на достижение поставленной задачи. Введение ежемесячной премии для лучшего работника мотивирует всех экономически заинтересованных работников на повышение своей производительности и качества выполняемой работы. Работник, зная свои потребности и четко видя путь удовлетворения этой потребности, работает намного продуктивнее. Однако, экономической мотивации для некоторых работников бывает недостаточно, а в ряде случаев она оказывается абсолютно бесполезной.

Существует группа работников, ориентированных на карьерный рост, на рост их положения в обществе. Для таких работников перспектива карьерного роста намного важнее экономической стороны вопроса, работник заинтересованный занять пустующее место руководителя стремится к этой цели, работает усерднее, качественнее, больше остальных. Важно, правильно определить доминирующую потребность работника и правильно его мотивировать, в результате неверное решение может привести к снижению мотивации

работника вплоть до его увольнения. Экономическая и статусная мотивация влияет на интересы и потребности конкретного работника, у этого работника появляются новые интересы, следовательно, и потребности, которые мотивируют его на дальнейшую продуктивную и качественную работу.

Вопрос мотивации сотрудников компании, можно рассматривать и в другом разрезе. Не качественно организованная работа, отсутствие конечных целей и не реалистичность их достижения понижает мотивацию сотрудников, следовательно, падает их производительность, качество труда. А это в свою очередь отражается на финансовом благополучии всей компании. В итоге не качественная работа сотрудников приводит к убыткам компании, именно эти факторы являются экономическими и административными стимулами для руководителя. В этом случае руководитель стимулирован на смену внутрикорпоративной мотивационной среды. Однако для другой группы работников, внешняя мотивация будет мало продуктивной или вообще не будет иметь никакой пользы. К такой группе людей можно отнести работников в основном занимающихся творческой деятельностью. Для этих работников внутренняя мотивация будет наилучшим стимулом к деятельности.

Такие работники мотивируются своими внутренними ценностями. Для таких работников намного важнее значимость их работы, если работа будет реализовывать внутренние потребности, природные способности и наклонности, то это само по себе будет являться сильнейшим стимулом для работника. Оценка результатов, достигнутых данным работником так же важна. Работник, выполняющий свою работу четко и качественно, в этом случае мотивируется поддержкой и одобрением со стороны начальства. Бывает достаточно подчеркнуть заслуги работника на общем собрании, или наградить его грамотой, чтобы мотивировать его на продолжение качественного исполнения своих обязанностей. Создание мотивационной среды в компании очень сложный и длительный процесс. Большое влияние на сотрудников оказывают не формальные группы, которые образуются внутри коллектива. Внутренние правила, сложившиеся в группе регулируют отношения среди членов этой группы, позволяют поддерживать ее целостность.

Именно эти правила и нормы могут мешать четкой работе коллектива, но именно нормы дают возможность прогнозировать поведение членов группы, следовательно, и разрабатывать пути воздействия и стимулирования. При создании мотивационной среды компании необходимо учитывать доминирующие потребности работников и те сроки, в которые эти потребности должны быть удовлетворены. Главное дать сотруднику возможность удовлетворить его доминирующую потребность. Мотивационная среда компании, основанная на экономической мотивации, стабилизирует компанию и позволяет удерживать ценных работников с помощью денег. Такой же эффект имеет и статусная мотивация, только она позволяет удерживать ценных работников с помощью предоставления им возможности карьерного роста.

Мотивационная среда компании, основанная на нематериальных ценностях, стимулирует активность работников, увеличивает их производительность труда, повышает качество выполняемых работ. В основном в современных компаниях встречается либо внешнее мотивирование сотрудников, либо внутреннее. Следовательно, для создания положительной мотивационной среды внутри компании необходимо строить мотивационную среду, основанную как на материальном стимулировании, так и не на материальном стимулировании работников. Именно это сочетание позволит удовлетворить большинство потребностей, которые возникают как у работников, так и у работодателей.

В социально-психологической литературе по проблемам HR-менеджмента актуализируются вопросы мотивационного потенциала сотрудников учреждения. Мотивационный потенциал работника заключается в наличии резервов повышения производительности труда. С одной стороны, этот потенциал тесно связан со степенью удовлетворенности актуальных мотивов работника и реализации его базовых мотивов. Актуальные потребности важны для работника в конкретный момент, а базовые - важны в

перспективе профессиональной деятельности, но могут быть на время отодвинуты на второй план. Здесь важно избегать крайностей, поскольку высокая степень демотивированности, также, как и высокая степень удовлетворенности трудом одинаково ограничивают возможности руководителя по повышению результативности работы подчиненных.

С другой стороны, важно учитывать и потенциал комплексных стимулов, таких как социально-психологический климат в команде, стиль управления руководителя, особенности корпоративной культуры. Если коллектив разобщен на отдельные размытые группировки, руководитель проявляет попустительский стиль управления, а корпоративная культура ориентирована на ценности индивидуализма, то мотивационный потенциал такого подразделения или небольшой организации невысок.

Оценка мотивационного потенциала производится путем проведения оценочных мероприятий, в ходе которых используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации. К ним относятся:

- анкеты, направленные на выявление потребностей и мотивов работников, или социально-психологические методики, направленные на выявление мотивационного профиля персонала;
- структурированные интервью, предназначенное для выявления используемых руководителем приемов управления мотивацией работников в различных трудных ситуациях управления;
- методики, направленные на выявление социально-психологического климата в коллективе, доминирующего стиля управления руководителями и специфики корпоративной культуры;
- наблюдение, направленное на выявление расхождений между представлениями работников и руководителей о приемах управления мотивацией, и определение их результативности.

Целесообразно придерживаться каскадного принципа при проведении мотивационного аудита, то есть каждый руководитель фиксирует те методы, которые он использует для повышения мотивации своих подчиненных, а подчиненных опрашивают о том, какие методы руководитель применяют к ним. Например, на промышленном предприятии руководителей и их подчиненных попросили оценить по 10-балльной шкале важность некоторых методов управления мотивацией для подчиненных (оценка руководителями и подчиненными значимости мотивационных воздействий со стороны работников).

Сплоченность команды является ее важной социально – психологической характеристикой. Это понятие представляет собой единство трудового поведения членов команды, основанного на общности интересов, ценностей, мотивов и норм поведения. По своей направленности сплоченность команды может быть положительной (функциональной), то есть ориентированной на цели и задачи совместной трудовой деятельности и отрицательной (дисфункциональной), направленной на достижение целей, противоречащих общественным целям, целям совместной деятельности.

В зависимости от степени сплоченности различается три типа команд:

- сплоченный, или консолидированный, который характеризуется тесной взаимосвязью его членов, солидарностью и дружбой, постоянной взаимопомощью. Состав такой команды относительно стабилен. Такая команда имеет, как правило, высокие производственные показатели, хорошую организационную дисциплину, высокую активность сотрудников;
- расчлененный (слабосплоченный) тип команды, который состоит из ряда недружелюбно относящихся друг к другу социально-психологических групп, имеющих своих собственных лидеров. Групповые показатели, уровень производственной дисциплины, ценностные ориентации, активность таких групп весьма различны;
- разобщенный (конфликтный) тип команды – это по своей сущности формальная группа людей, в которой каждый сам по себе, личные дружеские контакты между ними отсутствуют,

они связаны чисто официальными отношениями. В таких группах часто возникают конфликты, наблюдается большая текучесть кадров.

Следует иметь в виду, что процесс сплочения и развития команды - обратимый процесс. При определенных обстоятельствах он может остановиться и превратиться даже в противоположный себе процесс - в процесс распада. Причиной этому может служить смена руководителя или структуры команды, целей ее деятельности, уровня предъявляемых требований или какие-либо другие изменения в ситуации совместной деятельности. При этом сплочение команды напрямую зависит от требований ее предназначению. Способы сплочения команды, несмотря на их широкую вариативность, укладываются в определенный цикл.

Первая стадия - ориентационная, которой соответствует низкий уровень сплоченности команды - этап становления. Эта стадия характеризуется тем, что простое объединение людей преобразовывается в группу с общими целями и задачами, их профессиональной направленностью. Каждый член команды ориентируется в новых условиях совместной деятельности. Это может быть целенаправленная ориентация и самоориентация. Целенаправленная ориентация осуществляется руководителем путем подбора и расстановки кадров, подробной информации о целях и задачах, планах и условиях совместной деятельности. При этом необходимо учитывать, насколько новые сотрудники работники могут вписаться в команду и сработаться. Важно правильно расставить сотрудников на позициях. Если на соседних, технологически взаимосвязанных позициях оказываются люди, симпатизирующие друг другу, то это улучшает их настроение, повышает профессиональную и творческую активность.

Вторая стадия – взаимоадаптационная. Она представляет собой формирование единых установок поведения членов команды. Эти установки могут формироваться двумя способами: под целенаправленным воспитательным воздействием руководителя и путем самоадаптации, в результате подражания и идентификации другим. Подражание заключается в том, что человек неосознанно перенимает способы поведения других, их взгляды и реакции на определенные ситуации.

Третья стадия - сплоченная, или стадия консолидации команды, этап ее функциональной зрелости. Руководитель выступает здесь не внешней силой, а как человек, который наиболее полно воплощает цели команды в целом. В таком случае преобладают отношения взаимопомощи и сотрудничества.

Кроме этого существует *четвертая стадия* - перспективное развитие команды как организационной структуры. Отличается максимальным уровнем требовательности каждого члена команды к самому себе. Сплоченность такой команды достигает апогея. Создается здоровый социально-психологический климат в ней. Социально-психологический климат играет значимую роль в процессе сплочения коллектива.

Под *социально-психологическим климатом команды* следует понимать систему социально-психологических отношений, отражающих субъективную интеграцию отдельных сотрудников и социальных групп для выполнения совместной деятельности. Это внутреннее состояние команды, сформированное в результате совместной деятельности ее членов, их межличностных коммуникаций.

Влияние социально-психологического климата на сплочение и развитие команды может быть двояким - стимулирующим и сдерживающим, что является основанием для его дифференциации на благоприятный (здоровый) и неблагоприятный (нездоровый).

Критериями благоприятного социально-психологического климата могут служить следующие характеристики:

- *во-первых*, на уровне группового сознания: положительная оценка своей производственной деятельности; оптимистическое настроение, преобладающее в процессе жизнедеятельности команды;

- во-вторых, на уровне поведения: добросовестное, инициативное отношение членов команды к выполняемым обязанностям; низкий уровень конфликтности в межличностных отношениях; отсутствие или незначительная текучесть кадров.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. В чем смысл понятия «совместимость персонала организации»?
2. Дайте определение организационному понятию «команда»?
3. Миссия команды – это...
4. Какие Вам известны типы команд?
5. В чем заключается организационно-культурный контекст существования команды?
6. Эффективная команда имеет свои характеристики. Какие?
7. Ролевой состав команды – это...
8. В чем смысл административного вида стимулирования?
9. Что понимается под социально-психологическим климатом команды?
10. Что значит конфликт в команде как осознанное противоречие?

Тема 6. Психологическая совместимость команды

В процессе сплочения команды немалую роль играет процесс общения. Общение - потребность человека, важнейшее условие его трудовой деятельности, сила, организующая и сплачивающая членов команды. Как средство сплочения сотрудников общение выполняет познавательную, коммуникативную и регулятивную функции.

Познавательная функция состоит в том, что члены команды или группы, общаясь, обмениваются информацией о себе самих, своих коллегах, путях и методах решения, поставленных перед ними задач.

Коммуникативная функция состоит в том, что члены команды, общаясь, формируют свое и общекомандное эмоциональное состояние.

Регулятивная функция проявляется в воздействии членов команды на своих коллег по работе, на их поведение, действия, активность, систему ценностных ориентаций. Важную роль в формировании этих отношений играет руководитель. Эффективность его воздействия на команду в значительной степени зависит от организации общения с подчиненными. Руководитель должен быть беспристрастным, одинаково со всеми подчиненными выскатательным и требовательным. Однако проблему формирования отношений в команде, его сплочения следует рассматривать не только через систему отношений руководитель-подчиненный, но и подчиненный-руководитель. Подчиненные знают, каким должен быть руководитель и как он должен строить свои отношения с подчиненными: соблюдать определенные правила общения, учитывать их индивидуальные особенности, состояние здоровья, настроение и т.д.

В командах, где недооценивается значение социально-психологического климата, складываются напряженные отношения между людьми, проявляющиеся в частых конфликтах. Сплочение команды предполагает, прежде всего, выявление причин конфликтности и проведение соответствующей упреждающей работы, которая может вестись по следующим направлениям:

- улучшение организации и условий труда, обеспечение ритмичности и строгой координированности производственного процесса, что вызывает у сотрудников моральную удовлетворенность совместной деятельностью;
- подбор и правильная расстановка кадров с учетом их социально-профессиональных характеристик и психологической совместимости, что снижает уровень конфликтности;
- развитие критики и самокритики отдельных членов команды и т.д.

Однако полностью избежать конфликтов в команде невозможно. Без конфликтов, как правило, не обходится ни один коллектив сотрудников. Более того, конфликты имеют наряду с отрицательными и положительные последствия. Они помогают членам команды узнать друг друга, получить более полное представление о взаимных ожиданиях и претензиях, а администрации - о недостатках в организации труда, быта, управлении производством. Поэтому очень важно, чтобы столкновение взглядов, позиций конфликтующих лиц не отдаляли их друг от друга, чтобы спорные вопросы разрешались и переставали быть спорными, чтобы конфликт не пошел по разрушительному пути.

Регулировать уровень сплочения команды возможно на основе воздействия на факторы сплоченности, которые подразделяются на факторы общие и факторы локальные.

К общим факторам относятся форма собственности на средства производства, характер труда, особенности хозяйственного механизма, социокультурные атрибуты (ценности, нормы, традиции).

Локальные факторы могут быть объединены в четыре группы: организационно-технические; экономические; социально-психологические; психологические.

Организационно-технические факторы связаны с техническими составляющими предприятия и характеризуются уровнем организации производства (создание условий для ритмичной работы, обеспечение рабочих мест вещественными элементами труда, системой обслуживания и т.д.) и труда (выбор той или иной формы организации трудового процесса: индивидуальная или совместная), пространственным расположением рабочих мест (зависит частота контактов между сотрудниками, определяют способы общения в процессе труда), организационным порядком (характеризуют существующие в команде функциональные отношения и связи).

Экономические факторы характеризуются применяемыми на предприятии формами и системами оплаты труда, особенностями премирования. Здесь важно, чтобы работники воспринимали действующие распределительные отношения в коллективе как справедливые и участвовали в этом процессе.

Социально-психологические факторы включают в свой состав социально-производственное информирование членов команды (заключается в доведении до каждого сотрудника общих целей, заданий, норм, способов определения и т.д.). Эти факторы обуславливают психологический климат команды (эмоциональный настрой, социально-психологическая атмосфера, которая может быть благоприятной и неблагоприятной, оптимальной и неоптимальной). Эти факторы определяются так же стилем руководства, то есть особенностью поведения руководителя, его организаторскими способностями, умением работать с людьми.

Психологические факторы проявляются в психологической совместимости членов команды, благоприятном сочетании свойств сотрудников, способствующих эффективности совместной деятельности.

Управление процессом сплочения команды осуществляется с помощью воздействия на факторы, обуславливающие сплоченность.

К *общим (внешним) факторам* относятся характер общественных отношений, уровень развития научно-технического прогресса, особенности механизма хозяйственной деятельности, к *специфическим (внутренним)* - уровень организации и управления в команде, ее социально-психологический климат, личностный состав.

Взаимоотношения в команде, ее сплоченность в значительной мере зависят от того, что собой представляют сами члены команды, каковы их личностные качества и культура общения, проявляющаяся в степени эмоциональной теплоты, симпатии или антипатии. Команда формируется из отдельных сотрудников, наделенных разными психическими свойствами, обладающими различными социальными характеристиками. Большую роль в формировании и сплочении коллектива играет стиль руководства. Руководитель в своей повседневной деятельности должен учитывать, что его сотрудники обладают различными характерами,

социально-психологическими качествами, различной общеобразовательной и специальной подготовкой.

Как уже отмечалось, успешные команды отличаются от остальных главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. При характеристике динамических процессов в группах, естественно, возникает вопрос о том, как группа формируется, кто берет на себя функции ее организации.

Проблема лидерства и руководства является ключевой для достижения организационной эффективности. Для того чтобы сравнить явления лидерства и руководства нам, в первую очередь, необходимо определить, что понимается под содержанием этих понятий.

Лидерство - это проявление индивидом его способности оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их действия. Лидер - это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

В любой группе выделяется руководитель, лидер. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначен официально, извне, а лидер самоопределяется «снизу». Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Результаты исследований некоторых авторов показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы.

В теории менеджмента существуют традиционные и современные концепции лидерства. К традиционным относятся три концепции: личностная, поведенческая и ситуационная.

Согласно личностной концепции, лидер обладает определенными свойствами, чертами. Лидеру присущи следующие психологические качества:

- уверенность в себе,
- острый и гибкий ум,
- сильная воля,
- активность,
- упорство,
- решительность.

Поведенческая концепция лидерства опирается на активные практические действия, которые предпринимает ведущий в рамках управления поведением ведомых. Среди таких действий – распределение обязанностей, требования к подчиненным, поощрение или критика, координация и т.д.

Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами и способностями, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером.

Возникла ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. Именно специфика ситуации определяет лидера. После изменения ситуации такой лидер обычно слагает с себя полномочия ведущего.

Современные концепции лидерства являются попытками связать воедино как элементы традиционных подходов, так и новые находки. Современных концепций также три: атрибутивная, харизматическая и преобразующая.

Концепция атрибутивного лидерства базируется на причинно-следственных связях между тем, что произошло, и тем, что считается причиной произошедшего. Эту связь объясняет теория атрибуции. По факту следствия выдвигается причина, которая затем корректируется с целью получения нового следствия. Лидер субъективно устанавливает причины событий,

приписывает ведомым определенные качества, дает им оценки. На основании этого лидер корректирует и свое поведение, и задания для ведомых. В случаях правильной установки причинно-следственной связи атрибутивное лидерство оказывается весьма эффективным. Однако возможны и неадекватные атрибуты, ошибочные оценки со стороны лидера. В этом случае атрибутивное лидерство будет не только неэффективным, но и может нанести большой урон ведомым.

Концепция харизматического лидерства опирается на понятие «харизма». Это понятие означает особую природную способность человека воздействовать на других людей, убеждать их, вести за собой. Харизматический лидер обладает влиянием, основанным не на логике и рассудительности, а на вере и эмоциях ведомых. Последние убеждены в том, что лидер всегда прав, он обладает недоступным для остальных знанием, исключительными качествами.

Концепция преобразующего (реформирующего) лидерства строится на способности лидера переводить новое видение проблем в действие. Лидер выстраивает алгоритм деятельности, разъясняет, вызывает энтузиазм у ведомых, ставит перед ними новые задачи. Ведомые рассчитывают на знание и мастерство ведущего (лидера). Такое лидерство эффективно в условиях инновационной (обновляющей) деятельности. Отношение ведомых к лидеру в каждой из этих концепций можно образно выразить так:

- в атрибутивной – «признаю – подчиняюсь»;
- в харизматической – «люблю – обожаю»;
- в преобразующей – «уважаю – рассчитываю».

Для того, чтобы лидерство в команде было конструктивным, лидеру должны быть присущи определенные качества.

Прежде всего, у него должно быть личное желание занять высокий социальный статус, которое есть далеко не у всех, а соответственно и готовность брать на себя сопряженные с этим обязанности, ответственность, риск. Считается, что преуспевающий лидер обладает почти магическим умением оказаться в нужный момент в нужном месте. Наконец, претендент на лидерство на высоком уровне должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения разнообразных функций и «созреть» как крупный руководитель. Продолжительность такого созревания западные специалисты определяют в 5-7 лет, то есть стремительный взлет карьеры должен начаться в 27-28 лет.

Существует два психологических типа лидеров: «игроки» и «открытые». Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. На деле они не умеют работать с полной отдачей и плохо справляются с проблемами. «Открытые» лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, а устремлены в будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных. Подчиненным импонирует руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостям людей, не мешающим работе. Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого - бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют - от них никто не застрахован, а исправить их при желании не трудно. Обычно авторитетный лидер - руководитель от природы.

Критериями личности, которые необходимы, чтобы суметь организовывать работу людей и вести их за собой могут быть:

- умение быть тактиком — имеется в виду способность к выполнению преимущественно стандартных и краткосрочных программ;
- задатки лидера (фронтального или иерархического);
- умение устанавливать деловой контакт;
- согласованность с общепринятыми и профессиональными нормами;
- стратегия управленческой деятельности.

Поэтому лидером группы может стать только тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе. Лидер — это как бы зеркало группы, лидер появляется в данной конкретной группе, какова группа — таков и лидер. Человек, который является лидером в одной группе, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой группе (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).

С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой — лидерство — это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

Психологическая совместимость членов команды представляет собой совокупность индивидуальных качеств членов группы, обеспечивающих слаженность и эффективность их совместной деятельности.

Совместимость включает целый ряд качеств:

- физиологических (половозрастные и другие физиологические особенности);
- психофизиологических (различие темпераментов и биологических потребностей);
- собственно психологических (личностный характер и мотивы поведения);
- социально-психологических (ценности, интересы, ролевые ожидания).

Совершенно очевидно, что психологическая совместимость позитивно влияет на производительность труда и качество продукции.

Одним из исходных моментов обеспечения психологической совместимости является учет особенностей темперамента членов группы. Темперамент — это система эмоциональных и динамических (характеризующих быстроту психологических реакций и активность) свойств личности.

В психологии широко распространена базовая типология темпераментов, которая включает четыре типа: сангвиник, меланхолик, холерик и флегматик. Достаточно наглядная графическая схема классификации этих темпераментов предложена Г. Айзенком. Эта схема позволяет классифицировать различные темпераменты людей в зависимости от двух групп показателей: интроверсии — экстраверсии (горизонтальная ось) и эмоциональной стабильности — нейротизма (вертикальная ось).

Экстраверсия означает психологическую ориентацию человека на внешний мир, окружающих, общение с другими людьми, открытость и активность; интроверсия — прямо противоположный тип, предполагающий направленность внимания личности на собственный мир и интересы, повышенную рефлексивность, сосредоточенность на внутренних переживаниях и внешнюю пассивность, замкнутость.

Эмоциональная стабильность означает устойчивость нервной системы, проявляющуюся в спокойствии, высокий иммунитет по отношению к стрессам и т.п.; нейротизм — прямо противоположное качество.

Знание и учет особенностей темперамента — важное условие обеспечения групповой совместимости и эффективности деятельности, а также оптимального распределения заданий.

В группе отрицательные черты одного темперамента можно уравновесить положительными чертами другого, например, пессимизм и замкнутость меланхолика — оптимизмом и общительностью сангвиника.

Легкость смены настроений и увеличений холерика хорошо дополняют спокойствие, логичность и устойчивая целеустремленность флегматика.

Однако не все типы темпераментов могут быть взаимно дополняемыми. К наиболее сложным, негативным типам обычно относят несинтонных интровертов — внутренне ориентированных людей с жесткой асоциальной установкой.

На базе личностных темпераментов выделяются различные черты характера как устойчивые психологические качества, определяющие отношение сотрудника к делу, к себе,

другим людям и т.д. Черты характера могут быть очень разными: серьезность-легкомысленность, принципиальность-беспринципность, коллективизм-индивидуализм. Учет и оптимальное сочетание разнообразных личностных характеристик являются важным фактором групповой совместимости и эффективности.

Природные свойства индивида – это то, что заложено в нем от рождения и, как правило, характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силы и быстроте протекания психических процессов, двигательной реакции, то есть выступает как свойство деятельности индивида. Крайним выражением активности являются, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой – вялость, пассивность психических процессов и речи.

Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике его эмоций и чувств, характеризующих отношение к окружающему миру.

Наилучшее использование индивидуальных и деловых качеств работников может быть обеспечено с помощью различных механизмов психологической совместимости. Наиболее важными из них являются следующие:

1) Подобие и взаимодополнение (комплементарность) качеств взаимодействующих работников. Подобие качеств необходимо, например, при формировании экипажей самолетов или судов, при работе на конвейере с заданным темпом.

2) Контрастность свойств и качеств. Этот механизм совместимости встречается довольно редко и проявляется в основном лишь тогда, когда у всех работников наблюдается ярко выраженная устремленность к общей коллективной цели. В этом случае сотрудники с контрастными качествами полнее отражают и воспринимают реальность.

3) Гомеостазис – саморегулирование системы, обеспечивающее поддержание равновесия с помощью обмена информацией; перераспределение ролей и функций, имеющее целью устойчивость и эффективность групповой деятельности. Явление гомеостазиса наиболее ярко наблюдается в высоко мотивированных, сплоченных коллективах и проявляется в том, что группа под влиянием требований ситуации гибко реагирует на нее, сама перераспределяет функции ее членов, выполняет работу отсутствующих, изыскивает резервы. Гомеостазис, не исключая действия первых двух механизмов психологической совместимости, отражает качественно новые, системные свойства группы как целостности.

Психологическая совместимость входит в структуру социально-психологического климата. Социально-психологический климат – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей команды, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач, как собственных, так и коллег, организации в целом.

В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Знание возможной реакции индивида (исходя из его темперамента) позволяет опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные. Так, на порывистость холерика нужно реагировать тактичностью и сдержанностью, инертности флегматика лучше противопоставить активность, эмоциональность, печаль меланхолика можно нейтрализовать оптимизмом. Знание индивидуально-психологических особенностей членов команды помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека, исходя из его потребностей. Наиболее известные авторы: А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг.

Потребность индивида – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию. В рамках потребностной совместимости можно выделить несколько исследований, относящихся к социально-психологическим исследованиям совместимости. Это, прежде всего, теория интерперсональных отношений У. Шутца, основная идея которой состоит в утверждении обусловленности межличностного поведения индивидуальными ориентациями людей. Согласно этой теории, каждый человек строит свои отношения с другими людьми, используя типичные для него модели межличностной ориентации. В основе моделей лежат три фундаментальные интерперсональные потребности:

- включенность – характеризуется стремлением устанавливать и сохранять благоприятные отношения с другими людьми

- контроль – диапазон ее функционирования варьирует от желания доминировать, влиять на других до желания быть контролируемым

- любовь – характеризует желание быть нравящимся и любимым и отражается в теплых эмоциональных связях, возникающих между людьми

Разнообразные сочетания этих потребностей, реализующиеся в специфических моделях межличностного поведения, имеют своим следствием три типа совместимости:

а) взаимообменную – относится к взаимному проявлению любви, контроля и включенности

б) инициаторную – основывается на принципе комплементарности, то есть дополнительности: в этом случае один из членов команды выступает в качестве субъекта инициативы, а другие являются ее объектом

в) реципрокную – характеризуется степенью, в которой проявление каждым субъектом контроля, включенности или любви отвечает желаниям других людей относительно соответствующей потребностной сферы.

Наряду с теоретической моделью У. Шутцем разработаны весьма популярные за рубежом специальные измерительные шкалы, позволяющие проводить исследования сравнительного и прогностического плана. Подход У. Шутца стимулировал множество разработок в области межличностной совместимости и применительно к ней до сих пор является наиболее ярким примером эмпирико-прикладного воплощения научных идей.

Другая классификация исследований в области психологической совместимости разработана Н.Н. Обозовым и А.Н. Обозовым. Они описали следующие три подхода к изучению этого феномена:

а) структурный – в соответствии с ним совместимость рассматривается как сходство или различие индивидуально - личностных характеристик партнеров;

б) функциональный – совместимость рассматривается как результат согласования внутригрупповых функций, или ролей, партнеров;

в) адаптивный – в этом случае речь идет не столь о самой совместимости, сколько о ее последствиях в виде развертывающихся между партнерами межличностных отношений.

Полезным моментом в построении этой схемы является включение в нее функционального, то есть по существу деятельностного аспекта совместимости. Также психологическая совместимость членов команды зависит от типов групповой деятельности:

- инструментальный (деловая, трудовая сфера командной активности)

- эмоциональный или экспрессивный (сфера внутри командного общения).

Психологическую совместимость можно рассматривать как многомерный феномен. Можно выделить четыре плана (измерения) совместимости:

1. Совместимость, основанная на сыгранности, сработанности членов команды – обусловлена длительным, иногда многолетним их взаимодействием.

2. Операционально-ролевая совместимость – в ее основе лежит хорошее понимание партнерами замыслов и действий друг друга в различных игровых эпизодах безотносительно к продолжительности предварительных совместных дел.

3. Совместимость в личностных чертах – основывается на взаимном соответствии личностных черт членов команды.

4. Совместимость в деловом общении – проявляется в удовлетворенности партнеров межличностными отношениями, складывающимися между ними в ситуациях деятельности.

Одно из значительных проявлений психологической совместимости характеризуется сходством жизненных целей и интересов членов команды.

Совместимость – одно из важнейших условий групповой сплоченности и эффективности. Применение психологических знаний в управлении можно существенно повысить эффективность и надежность самых разнообразных решений, связанных с совершенствованием организационной деятельности, с формированием команд. При решении вопросов о психологической совместимости членов команды потребуются знания основ психофизиологии труда, и при этом нужно учитывать, что каждая личность обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. Среда совместной деятельности оказывает влияние на сотрудников, поэтому необходимо создавать благоприятные условия для членов команды. Команду составляют люди с разными ценностями и установками. И объединяет их не только единые цели, но и общие эмоции. Высокая степень взаимной поддержки также влияет на психологическую совместимость людей.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Психологическая совместимость команды – это...
2. В чем заключается познавательная функция сплочения команды?
3. Коммуникативная функция сплочения команды – это...
4. Что обеспечивает регулятивная функция сплочения команды?
5. Лидерство – это...
6. Лидеру присущи психологические качества. Какие?
7. В чем смысл концепции харизматического лидерства?
8. Н.Н. Обозов и А.Н. Обозов описали три подхода к изучению феномена психологической совместимости. Какие?
9. Какие можно выделить четыре плана (измерения) совместимости?
10. Высокая степень взаимной поддержки влияет на психологическую совместимость людей. Каким образом?

Тема 7. Персонологический подход при оценке персонала в практике кадровой работы

Персонология – социогуманитарная дисциплина, которая изучает психологическую структуру личности и шаблоны ее поведения в тех или иных типичных жизненных ситуациях. Прикладные цели персонологии заключаются в том, чтобы создать условия для продуктивной деятельности человека в рамках слаженного коллектива. Свою сверхзадачу она усматривает в том, чтобы конструктивно разрешить дилемму личности и группы, согласовать коллективные интересы с индивидуальными особенностями конкретного человека. Проблема контаминации (очищения) морального климата, усиления и утверждения нравственных сил – одна из основополагающих целей современной персонологии. Персонологический подход – это выявление форм, условий и гарантий формирования, развития и сосуществования личностей, в том числе – носителей различных идентичностей, их самореализации, творчества.

Психологическая база функциональных обязанностей каждой должности, существующей в рамках предприятия, фирмы или организации, предъявляет ряд довольно четких требований, круг функциональных обязанностей занимающего эту должность работника. Работник оценивается как хороший и соответствующим образом поощряется, если он эти, обычно документально сформулированные, обязанности успешно выполняет. Если же происходит

обратное, то есть работник не оправдывает возложенных на него ожиданий, то его автоматически относят к разряду нерадивых, ленивых, неорганизованных и наказывают. Однако, прежде чем применять меры дисциплинарного и финансового воздействия, нужно удостовериться в том, что человек по своим личностным качествам подходит на данную должность. Персонологический подход, постепенно проникая в практику управления персоналом, рекомендует, чтобы ожидания от должности изначально подкреплялись соответствующими персональными качествами кандидата. Причем речь идет, прежде всего, о природных, врожденных качествах личности, а не о ролевых проявлениях, имитациях, в чем некоторые типы людей весьма преуспевают.

Для правильной оценки предрасположенности человека к профессиональной деятельности необходимо сформулировать персонологические требования к должности:

- оценить степень активности, которую предполагает данная должность. Если она имеет открытый характер, это значит, что количество внешних контактов должно быть так велико, что будет отбирать львиную долю рабочего времени. Работник закрытого типа вряд ли с ней справится на должном уровне;

- определить требует ли должность регламентировано-линейного поведения по одной и той же системе или же она мало регламентирована и предполагает частые переключения с одного задания на другое в свободном режиме, исходя из ситуации. Работник линейного типа будет недостаточно гибким, а действительно гибкий будет недостаточно систематичным;

- проанализировать насколько инновационный характер имеет должность. Надо ли придумывать какие-то методы, разрабатывать новинки, или же просто хорошо использовать уже имеющиеся. Работники творческого склада плохо подходят для рутинных дел. Большинство должностей, особенно в нижних эшелонах организации не требуют творческих способностей. Их лучше заполнять людьми с сенсорно-практическим интеллектом.

Эмпатийные люди вникают в эмоционально окрашенные отношения между коллегами, а противоположные им рассудочные типы спокойно работают и без учета эмоционального фактора. В должностных инструкциях надо иметь указание на то, насколько должность требует глубины контакта с человеком. Может быть, это работа только с техникой или только с документами. Обслуживание требовательных клиентов, например, молчаливо предполагает, что им занимается работник, по своей природе ориентированный на субъекты, с их оттенками чувств и отношений.

Выявив и сформулировав персонологические требования к должности становится возможным подобрать наиболее подходящего кандидата на эту должность или проверить уже существующего работника на соответствие данным требованиям.

Определяя нового работника в какой-либо отдел, необходимо следить за тем, не станет ли он психологическим конкурентом кому-либо из уже имеющихся в нем сотрудников. Для подразделений с тесными межличностными связями подойдет только взаимное дополнение, исключающее конкуренцию сходств. А в условиях отечественного эмоционального менталитета такие связи практически всегда очень значимы. Поэтому гораздо лучше живут и работают такие коллективы, у которых покрыты все стороны коммуникативного «горизонта» фирмы. Фирма в целом организационно строится из двух эшелонов, или своеобразных этажей - верхнего и нижнего. Психологическая конкуренция на нижних этажах не так опасна, а вот разобщение топ – уровня организации чревато очень неприятными последствиями, от попыток передела власти вплоть до открытого конфликта. Верхний эшелон фирмы ее руководитель хочет видеть крепким и долгоживущим, но одними материально-денежными привязками обеспечить это не всегда удается.

Гораздо надежнее организационные меры дополнить психологической профилактикой. И для этого нужно обратить пристальное внимание на персонологический состав руководящей команды и ключевых служб. Он должен быть достаточно разнообразным, то есть составленным так, чтобы срабатывал синергетический принцип дополнения противоположностей. В руководящей команде, функционирующей по принципу полной эстафеты, от выдвижения идеи

через фазы разработки и первичного внедрения до регулярного применения, за каждый из этих этапов должен нести ответственность один из руководителей. Распределение подобных ролей произойдет безболезненно, если формальные обязанности совпадут с персонологическими установками коллег.

Работники с одинаковыми персональными профилями смогут работать вместе при условии выполнения однородной работы, например, команда продавцов, отряд охраны, отдел дизайна и т.п. Каждый из такой группы делает одну и ту же работу по отношению к предмету труда, но прикладывает свои усилия к разным объектам. Такие подразделения, очевидно, характерны для нижнего эшелона фирмы или специализированных служб. Параллельные действия работников с одинаковыми психологическими профилями требуют строгой регламентации, отношений формального характера. Неформальные контакты между такими работниками по горизонтали желательно свести к минимуму. В противном случае психологическая атмосфера в однородном по способностям коллективе со временем будет становиться все более тяжелой. Одноименные полюса, как и повсюду в природе, отталкиваются. Одинаковые персональные профили оправданы еще и тогда, когда разворачивается жестокая конкуренция с внешними силами, автоматически формирующая образ врага. Подобным способом можно добиться большой консолидации внутри даже самой однородной группы.

Для эффективного управления персоналом необходимо сохранять и корректировать сложившийся психологический климат в коллективе, тем более что, когда человек уже удовлетворил определенный уровень материальных запросов, он все больше ценит межличностные отношения на работе. Для выполнения такой задачи, можно представить персонал команды в виде персонологической таблицы, позиции которой заполнены тем или иным количеством представителей различных психологических типов. Персонологическая таблица позволяет увидеть крен психологического потенциала коллектива в ту или иную сторону, ведущий в будущем в лучшем случае к застою или же к росту внутренней напряженности.

Используя персонологическую таблицу, где отражен психологический спектр вашей организации, возможно определить стержневые типы личностей, которые составляют психологический каркас организации. Стержневым называется такой тип, который остается неизменным, какие бы кадровые перестановки или административные реформы ни проводил руководитель организации. Таких стержневых типов может быть от 3-4 до 7-8 в организации. На них и держится психологическая атмосфера группы. Они образуют своеобразный костяк, или фундамент коллектива. Все остальные типы рассматриваются как оболочка, от разрушения которой коллектив способен быстро оправиться. Если же вы уберете всех представителей хотя бы одного из стержневых типов, то последствия окажутся непредсказуемыми.

Это равносильно тому, что подрывается фундамент здания. Разумеется, что руководитель, сам создававший организацию, обязательно оказывается одним из стержневых типов. Это и неудивительно, ведь он набирал людей в соответствии со своими собственными представлениями. А вот пришедший со стороны сменщик коренного руководителя, оказавшись недостаточно основательным, даже если он сам по себе неплохой менеджер, рискует прийти не по вкусу уже сложившемуся коллективу. Поэтому, пока новый начальник не проведет серьезные кадровые перестановки, бразды правления будут то и дело ускользать из его рук. Вывод получается таким: для того, чтобы поддерживать внутренний дух и традиции организации, недостаточно воспроизводить ее формально-административную структуру. Для этого надо иметь персонологическую карту команды персонала и отслеживать стержневые типы ее сотрудников.

Пока стержневая группировка поддерживается в неизменном виде, организация стабильна не только в организационном, но и в психологическом отношении. Если же вы хотите реформировать психологию группы, сломав сложившиеся традиции и стереотипы, необязательно полностью или в большинстве своем разгонять ее кадровый состав. Достаточно убрать представителей ее нескольких стержневых типов, что приведет к быстрой потере

внутренней коммуникативной устойчивости и открытию ее к радикальным переменам. И наоборот, если вы хотите, чтобы новые подразделения вашей фирмы или организации держалось бы на тех же традициях, что и зарекомендовавшая себя структура, позаботьтесь о том, чтобы в нее в известных из персонологической таблицы пропорциях вошли бы «стержневики». Это самый надежный способ расширять количественный состав штата без потери его психологического качества.

Прогрессивный кадровый менеджмент, исходящий из того, что наиболее ценным капиталом организации являются люди, изучает и отслеживает характерные особенности межличностных отношений как внутри отдела, так и между отделами. Что же влияет на межличностные отношения больше всего? Социальные науки установили, что при добровольном объединении людей в группы действуют два важнейших принципа, *во-первых*, консолидация на основе общих ценностей и, *во-вторых*, эстафета подражания друг другу. Единство и борьба этих двух тенденций и определяет в конечном счете реальную траекторию развития любой социальной группы. Ценности - это стратегические, или предельные приоритеты, на которые бессознательно ориентируются люди в ситуации критического выбора.

Следование ценностям обычно воспринимается как положительное явление, если рассматривать групповую динамику изнутри самого коллектива, так как оно ведет к самосохранению группы. Самосохраняющиеся группы, таким образом, функционируют как гомеостатические. Принцип гомеостаза означает в персонологии то же самое, что и в других науках, а именно тот факт, что люди мотивируются стремлением уменьшить напряжение и сохранить внутреннее равновесие своей психики. Желаемое равновесие как раз и обеспечивается тем, что в случае сложного, экстремального выбора, когда интересы частей коллектива приходят в противоречие с целым, результирующее поведение будет таким, которое приближается к ценностным образцам.

Однако, большая стабильность не всегда благо, так как длительное сохранение одного состояния означает не что иное как застой, или стагнацию. Хотя за прогресс и приходится платить довольно большими материальными и моральными издержками, но стабильное положение рано или поздно сменится неожиданной, трудно управляемой динамикой перемен. Поэтому необходимо планировать перемены, создавать максимально гибкую структуру, способную к самообновлению.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Персонология – это...
2. Какие Вам известны персонологические требования к должности?
3. Что такое персональный профиль сотрудника и команды?
4. Что обозначает персонологическая карта команды?
5. Для чего нужна персонологическая таблица?
6. Эмпатийные люди: кто они?
7. Что такое стержневая группировка команды?
8. Что обозначает понятие «самосохраняющиеся группы»?

Тема 8. Стили поведения персонала в условиях корпоративного социально-психологического климата

Актуальность проблемы психологической совместимости диктуется возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний. Совершенствование социально-психологического климата коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания условий для эффективной жизнедеятельности сотрудников. Формирование благоприятного

социально-психологического климата в команде является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием как организации, так и условий труда. От уровня оптимальности социально-психологического климата каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и общая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества, страны в целом.

Значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива (Парыгин Б.Д.).

Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации стиля межличностного взаимодействия.

Исследование социально-психологического климата в первичном трудовом коллективе проводилось в два этапа. На первом этапе путем включенного наблюдения в естественных условиях была выявлена напряженность социально-психологического климата, преобладание отрицательных эмоций в общении между членами коллектива.

На втором этапе был применен метод тестирования, в рамках которого применялись две методики: диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса и диагностики самооценки мотивации одобрения Д. Марлоу и Д. Крауна.

Исследование проводилось в первичном трудовом коллективе рекрутингового агентства, состоящем из 14 человек, из них 9 женщин и 5 мужчины.

Возрастной состав членов коллектива: от 20 до 41 лет.

Образование: неоконченное высшее и высшее.

Профессии: менеджеры по работе с персоналом, секретари, менеджеры по работе с клиентами, администрация.

Таблица 3.

Описание выборки обследуемых лиц на определение их психологической совместимости применительно к условиям совместной деятельности

№ п/п	Пол	Возраст	Должность	Образование
1	жен	27	менеджер по работе с персоналом	Высшее
2	муж	32	менеджер по работе с клиентами	Высшее
3	жен	37	администрация	Высшее
4	жен	27	секретарь-референт	Неполное высшее
5	жен	25	секретарь-переводчик	Высшее
6	жен	30	начальник секретариата	Высшее
7	жен	50	менеджер по работе с персоналом	Высшее
8	жен	41	менеджер по работе с клиентами	Высшее
9	муж	38	менеджер по работе с персоналом	Высшее
10	муж	43	менеджер по работе с клиентами	Высшее
11	муж	35	менеджер по работе с персоналом	Высшее
12	муж	22	ассистент менеджера по персоналу	Неполное высшее
13	жен	30	менеджер по работе с клиентами	Высшее
14	жен	20	ассистент менеджера по персоналу	Неполное высшее

Использовались методы наблюдения (включенное наблюдение в естественных условиях) и тестирования. Применялись методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса и методика диагностики самооценки мотивации одобрения Д. Марлоу и Д. Крауна.

Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению предназначена для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению. В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент не только на разрешение конфликтов, а на управление ими. В соответствии с этим, К. Томас считал нужным сконцентрировать внимание на том, какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применял двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов: конкуренции (соревнования), приспособления, компромисс, избегание, сотрудничество.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения описывается каждый из пяти перечисленных возможных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Методика диагностики самооценки мотивации одобрения Д. Марлоу и Д. Крауна используется для оценки правдивости высказываний испытуемых. Чем выше итоговый показатель «мотивация одобрения» по шкале получают респонденты, тем выше у них готовность представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и об излишней требовательности к себе.

В результате проведенного наблюдения было установлено, что социально-психологический климат в первичном трудовом коллективе напряженный. Персонал среднего звена считает, что делает некоторые виды работ, которые не входят в их функциональные обязанности, но недовольство этим проявляют только в своем кругу. Обращаться в вышестоящие инстанции считают неперспективным, бесполезным. Отсюда зреет недовольство, которое накапливается и периодически выплескивается друг на друга.

Таблица 4.

Результаты диагностики по методике предрасположенности личности к конфликтному поведению

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	0	5	8	8	9
2	1	7	8	9	5
3	5	1	7	11	6
4	4	6	6	10	4
5	1	7	4	10	8
6	2	6	9	9	4
7	5	7	5	8	5
8	5	1	9	10	5
9	1	6	6	10	7
10	2	4	8	11	5
11	4	6	5	12	3
12	3	10	4	8	5
13	6	7	8	6	3
14	4	6	4	6	10

Для изучения стратегии поведения, которые используют члены данного первичного трудового коллектива, был применен тест описания поведения К. Томаса. В результате было установлено, что респонденты используют в своей деятельности практически все стратегии поведения. Но наибольшее количество баллов у большинства респондентов (10 из 14) приходится на тактику избегания, ухода от конфликта, у двух респондентов преобладает тактика приспособления, и по одному тактика компромисса и сотрудничества. Наименьшее количество баллов набрала тактика соперничества.

Полученные данные позволили предположить, что использование тактики избегания может быть вызвано потребностью в признании, стремлением соответствовать одобряемому авторитетом образцу поведения. В связи с этим респондентам был предложен тест Д. Марлоу и Д. Крауна «Диагностики самооценки мотивации одобрения».

Результаты этого теста показали, что у 9-ти человек высокие показатели (от 13 до 18 баллов), у одного (10 баллов), у 3-х человек (9 баллов), у 1-го (8 баллов). Это говорит о довольно высокой потребности в одобрении у большинства респондентов.

Таблица 5.

Результаты диагностики самооценки мотивации одобрения

№ п/п	Мотивация одобрения (баллы)
1	10
2	14
3	13
4	14
5	16
6	18
7	9
8	14
9	13
10	15
11	16
12	9
13	9
14	8

Результаты анализа полученных данных позволили установить, что между выбором индивидами стратегии избегания и их стремлением к одобрению есть/нет взаимосвязи. Более достоверные данные о связи производились путем расчета коэффициента корреляции Спирмена по формуле:

$$r_s = 1 - 6 \frac{\sum d^2 + Ta + Tb}{N(N^2 - 1)}, \text{ где } d \text{ – квадрат разности между рангами,}$$

N – кол-во испытуемых,

Ta и Tb – поправки на одинаковые ранги.

$$Ta = \frac{\sum (a^3 - a)}{12}$$

$$Tb = \frac{\sum (b^3 - b)}{12}, \text{ где } a \text{ и } b \text{ – объем каждой группы одинаковых рангов.}$$

Таблица 6.

Анализ ранговой корреляции по Спирмену стратегии избегания и стремления к одобрению

№ п/п	Стратегия избегания, баллы	Стремление к одобрению, баллы	Ранги по стратегии избегания	Ранги по стремлению к одобрению	Разность рангов, d	d ²
1.	8	10	4	5	1	1
2.	9	14	6,5	9	2,5	6,25
3.	11	13	12,5	6,5	-6	36
4.	10	14	9,5	9	-0,5	0,25
5.	10	16	9,5	12,5	3	9
6.	9	18	6,5	14	7,5	56,25
7.	8	9	4	3	-1	1
8.	10	14	9,5	9	-0,5	0,25
9.	10	13	9,5	6,5	-3	9
10.	11	15	12,5	11	-1,5	2,25
11.	12	16	14	12,5	-1,5	2,25
12.	8	9	4	3	-1	1
13.	6	9	1,5	3	1,5	2,25
14.	6	8	1,5	1	-0,5	0,25

$$\sum d^2 = 127$$

$$T_a = \frac{(3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2)}{12} = 8,5$$

$$T_b = \frac{(3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3)}{12} = 5$$

$$r_s = 1 - 6 \frac{127 + 5 + 8,5}{14(14^2 - 1)} = 1 - 0,31 = 0,69$$

По таблице критических значений коэффициента корреляции рангов находим r критическое для $N = 14$, который равен 0,54, при $p \leq 0,05$ и 0,68, при $p \leq 0,01$ где p – показатель вероятности ошибки.

Таким образом, значение r полученное в исследовании попадает в зону значимости, при $p \leq 0,01$ и подтверждает положение о том, что между выбором индивидом стратегии избегания и стремлением к одобрению имеется значимая корреляционная связь. По итогам экспериментального исследования можно сказать, что высокая потребность в одобрении у членов данного коллектива ведет к формированию у них избегательной тактики поведения в конфликтной ситуации, что в свою очередь ведет к накоплению негативных эмоций, взаимных негативных оценок, неспособности отстоять свое мнение, что отражается на социально психологическом климате коллектива.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Какие Вам известны стили поведения персонала?
2. Опишите кратко методику диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению.
3. Существует несколько типов поведения людей в конфликтных ситуациях по К. Томасу. Какие Вам известны?
4. В чем смысл соперничества в команде?
5. Что обозначает сотрудничество в команде?
6. Чем важен компромисс для команды?
7. В чем смысл тактики избегания конфликта?
8. Приспособление в конфликтной ситуации обозначает...

Раздел 3. Психологическое изучение персонала на этапе набора и работы в организации в период прохождения испытательного срока

Тема 9. Особенности конфликтности и конфликтного поведения сотрудников в организации

Модернизация производства в нашей стране глобальным образом затрагивает все социально-экономические механизмы отношений сотрудников. Поэтому конкуренция, мотивация персонала, социально-трудовые споры закономерно порождают конфликты в учреждениях и организациях. Для социально-экономической оценки организации необходимо учитывать особенности протекания в ней конфликтов. Традиционно под конфликтом понимается сложное многоуровневое явление, ключевым звеном которого является противоречие. В определениях конфликта также указывается и на то, что лежащие в основе этого феномена противоречия между вовлеченными в них людьми трудно разрешимы и связаны в конечном итоге с успешностью экономической деятельности организации.

В зарубежной конфликтологии существует традиция рассматривать конфликт как взаимоисключающие, несовместимые деятельности цели, как несоответствие когнитивных структур (М. Дойч, Р. Снайдер и др.), а также в рамках мотивационно-ориентационной концепции как отклонение от «нормы», выход из состояния равновесия (Дж.Бернард). Получается, что конфликт – это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон. При этом отношение к организационным конфликтам с течением времени меняется, от понимания их как исключительно негативного фактора, к рассмотрению конфликтов в качестве индикатора необходимых изменений, в конкретных аспектах деятельности организации и инструмента развития последней.

Для управления конфликтами необходимо понимать структуру этого социально-психологического явления. Так, при конструктивном разрешении конфликта создаются предпосылки для нормализации эмоционального фона: смягчается враждебность, настороженность, уменьшается чувство несправедливости, формируются установки на сотрудничество, социальную активность. При деструктивном развитии конфликта возникает отрицательный эмоциональный фон, нарушаются социальные связи, возникают установки конфликтного взаимодействия, препятствующие и в дальнейшем рациональному поведению в подобных ситуациях, в частности, установка на победу любой ценой, а не на разрешение имеющихся противоречий. Противоречия, порождающие организационные конфликты, могут быть классифицированы, исходя из характера противодействия между субъектами. В этом случае выделяются межличностные противоречия, межгрупповые противоречия, противоречия между отдельным человеком и группой.

Анализ конфликта начинается с выделения вовлеченных в него субъектов и их характеристик. При этом следует иметь в виду, что отдельные работники, участники конфликтного взаимодействия, выступают носителями множества ролей, как в рамках институциональных подсистем организации, так и в неформальном взаимодействии. В связи с этим у конфликтующих субъектов в отношении друг друга возникают разнообразные системы ролевых ожиданий.

В организационных конфликтах постоянно наблюдается «смешение жанров», когда, например, межличностные противоречия, содержательно не отражающие организационные факторы, разрешаются административным способом, то есть средствами институциональной подсистемы, а деловые конфликты обрастают эмоциональными компонентами (антипатией, враждебностью, настороженностью), что приводит к постепенному его перерождению в межличностный конфликт.

Другими словами, можно сказать, что люди, вовлеченные в конфликт, могут проявлять себя во всем многообразии, реализуемых ими ролей вне зависимости от характера противоречия. При вовлечении в противодействие представителей одного организационного уровня говорят о горизонтальном конфликте. Если же субъекты конфликта относятся к различным организационным уровням – о вертикальном. Причастность субъектов конфликтного взаимодействия к одному и тому же или разным организационным уровням определяет доступность им тех или иных средств противоборства. Поэтому конфликтующие стороны могут характеризоваться с точки зрения их иерархического уровня, ранга как участника конфликта и склонности переносить конфликтные отношения на многообразие ролевых отношений.

Существует определенная связь между уровнем конфликтности и степенью неопределенности во взаимодействии и совместной деятельности людей. С одной стороны, известно, что высокий уровень неопределенности порождает недопонимание, различия в трактовках обстоятельств, важных для корпоративной деятельности, и это дает повод для конфликтов. С другой стороны, обнаружено, что в период первичной адаптации специалиста, на фоне некоторой его пассивности и, как следствие, - увеличения инструкций и указаний со стороны руководителя, возникает чрезмерно высокий уровень определенности, что обуславливает неудовлетворенность сотрудника рабочей ситуацией и порождает конфликтность.

Но имеются и противоречия, по поводу которых могут конфликтовать субъекты самого разного уровня. Наиболее общая классификация противоречий разделяет их на объективные и субъективные. Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк дают следующую классификацию противоречий (инцидентов) с использованием тех же оснований. Ими выделяются:

- объективные целенаправленные;
- объективные нецеленаправленные;
- субъективные целенаправленные;
- субъективные нецеленаправленные инциденты.

Такой подход позволяет характеризовать конкретный случай более дифференцированно, что оказывается важным, когда обострение ситуации бывает произвольным и составляет элемент тактики конфликтного взаимодействия. Чаще всего к числу объективных причин относят экономические, технологические или организационные факторы, что выражается в недостатках ресурсов, времени, сбоя в функционировании производства, а также вызывает нарушение ролевой структуры, проявляющееся в неопределенности или множественности, исполняемых конкретным субъектом ролей. Может иметь место неточное разделение профессиональных обязанностей; плохая система информации, отсутствие ясных и согласованных критериев оценки, правил и норм поведения; пренебрежение дисциплиной; неопределенность технологии производства, нечеткое распределение технологических связей и ответственности. Сюда же можно отнести сложную иерархию подчинения, когда одному человеку дают распоряжения многочисленные начальники; порочные круги управления, при наличии которых ни функции, ни обязанности, ни власть не распределены по рабочим местам.

Особое место занимают причины, возникающие на фоне складывающихся в конкретной организации приоритетов по отношению к различным группам персонала, в зависимости от их принадлежности: к тем или иным демографическим группам (возрастным и половым); подразделениям основного или вспомогательного производства. Не менее часто причинами конфликтов оказываются так называемые субъективные факторы, обусловленные преимущественно личными качествами работающих, в том числе неоправданными ожиданиями, индивидуальными особенностями поведения. Конфликты, относящиеся к этой группе, возникают также в сфере межличностных отношений и развиваются на фоне неписаных норм и правил поведения в сфере неформальных отношений. Конфликты, имеющие в своей основе субъективные предпосылки, могут быть разрешены как на личностном (за счет

изменения позиций взаимодействующих сторон), так и на объективном уровне, в то время как объективные – только за счет изменения объективных обстоятельств взаимодействия.

Непременным условием в прогнозировании путей урегулирования конфликта за счет его перевода в конструктивное русло, является оценка реализуемых участниками конфликтного взаимодействия стратегий, которые, бывают, связаны не столько с особенностями противоречия, но и с целым комплексом личностных, индивидуально-психологических особенностей человека, а также со спецификой ситуации. В ситуации конфликта люди не всегда рационально выбирают ту или иную стратегию взаимодействия. Существуют два принципиально различных способа реагирования в конфликтных ситуациях: а) рациональный - поведение субъекта определяется осознанными им целями, а средства, используемые для достижения своих целей, адекватны сложившейся ситуации, тогда его поведение в основном предсказуемо; б) иррациональный - цели субъекта не вполне ясны ни ему самому, ни окружающим; используемые средства неадекватны целям, и поведение его характеризуется тем, что оно не является привычным для него в аналогичных ситуациях.

Стратегии, которые реализуются в конфликтном взаимодействии, находят отражение в поведении людей. Как правило, выделяют пять стилей конфликтного взаимодействия. Различные авторы используют сходные, но не идентичные классификации. Так, Блейк и Моутон к их числу относят: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблем. У. Томас и Р. Килмен, используя две переменные: напористость (внимание к своим интересам) и кооперацию (внимание к интересам другого), выделили следующие стили конфликтного взаимодействия: избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество и соревнование.

Соревнование, конкуренция, конфронтация, соперничество реализуют стратегию, направленную на удовлетворение своих интересов в ущерб другому. Приспособление в противоположность соперничеству означает принесение собственных интересов в жертву ради другого человека. Избегание как стратегия примечательно тем, что для него характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей. Сутью компромисса является тактика второстепенных уступок. Стратегия сотрудничества реализуется в том, что участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

На основе практики и теоретических исследований конфликта можно выделить многочисленные стратегии поведения оппонентов в ситуации противодействия. Большинство из них служит вариантами реализации стратегии конфронтации, хотя отдельные их элементы, на первый взгляд, могут выглядеть как невмешательство или даже как взаимодействие, что очень затрудняет определение истинных намерений конфликтующих сторон.

Существенной характеристикой деловых конфликтов является их обрастание эмоциональными компонентами (взаимной антипатией, враждебностью, настороженностью, недоверием, неадекватной трактовкой мотивов поступков оппонентов, ценности осуществляемых ими усилий, искажением оценки личностных качеств представителей противоположной стороны). В связи с этим требуются дополнительные усилия для того, чтобы снизить негативную эмоциональную напряженность во взаимоотношениях. Ее снижение может предотвратить окончательное перерождение делового конфликта в конфликт межличностный.

Вместе с тем вполне закономерным является вопрос о том, что же оказывает большее влияние на вероятность преодоления конфликто-элиминирующих барьеров: личностные предпосылки или ситуативные факторы? В связи с этим выделяются несколько подходов к выделению предпосылок конфликтов:

- личностно-ориентированный, когда причины вовлечения человека в конфликты видятся в особенностях когнитивной сферы, в эмоционально-волевых различиях людей;
- мотивационно-ориентированный подход, выдвигающий на первое место мотивационные предпосылки поведения и совместной деятельности в организации, когда организация выступает фактором, регулирующим возможность удовлетворять разнообразные потребности

и ожидания персонала;

- интегральный подход, объединяющий два предыдущих.

К. Томас и Л. Ронди выявили, что конфликтность в значительной степени обусловлена субъективностью в оценках собственного поведения и действий людей. Источник конфликтности, по их мнению, кроется в склонности усматривать причину разногласий в поведении, мнениях и нормах других. Негативные проявления в этом случае преувеличиваются, оцениваются как фрустрирующие, более необоснованные по сравнению с собственными проявлениями конфликтности (табл. 7).

Н.В. Гришиной еще в конце 1970-х годов было установлено, что социально-психологические факторы более чем индивидуально-психологические характеристики определяют, тип конфликтного поведения. На особое место преобладающего типа отношений к окружающим в формировании стиля конфликтного поведения указывала и Е.В. Журавлева. Эти исследования еще раз демонстрируют необходимость чрезвычайного внимания к рабочим отношениям в коллективе, особенностям организационной культуры как, источника «конфликтной готовности» персонала или, наоборот, ее блокатора. Т.Г. Закранец показала, что преобладающий в коллективе тип конфликтного поведения, в первую очередь, связан с социально-экономическими и демографическими факторами, такими как положение на рынке труда, возраст, структура профессиональной деятельности. Кроме того, на выбор стратегии конфликтного взаимодействия большое влияние оказывает тип ситуации или природа противоречия, вызывающего конфликтное поведение. Наибольшая дифференциация реакций причастных к конфликту лиц характерна для ситуаций, обусловленных материально-техническим и кадровым обеспечением деятельности, при подготовке нововведений, в связи с особенностями взаимоотношений с начальством. Именно они, по всей видимости, приобретают различный личностный смысл, сопряжены с различным опытом их урегулирования.

Таблица 7.

**Структура направленности конфликтного поведения
в организациях**

Направленность конфликтного поведения	Отмечается испытуемыми в собственном поведении, % случаев	Отмечается испытуемыми в поведении других, % случаев
Направленность на сотрудничество и взаимопонимание при разрешении конфликтной ситуации	41	4
Склонность к компромиссным решениям	25	6
Направленность на перестройку собственного поведения	8	2
Игнорирование конфликта	5	16
Конкурентный тип реагирования, неуступчивость	21	73

Любой труд вызывает напряжение и требует от человека мобилизации его физических и духовных сил. Психофизиологическая, физиологическая и психологическая цена труда неодинакова для разных людей, она различается также в зависимости от особенностей трудового поста. Вместе с тем сам труд или трудовая ситуация способны оказаться источником такого уровня перенапряжения, который сопровождается не только негативными проявлениями на уровне психологических реакций, но подчас даже приводит к нарушению здоровья. В этих

случаях говорится, что работник испытывает стресс напряжения (мотивационный стресс) в процессе труда.

Практика работы с персоналом свидетельствует, что возникающий стресс – весьма важный фактор, обуславливающий снижение эффективности труда. Более того, негативные проявления, такие как, пристрастие к алкоголю, психосоматические заболевания и суициды в некоторых случаях связываются с переживанием профессионалом негативных аспектов своей деятельности или, другими словами, стресса на работе. В некоторых публикациях обращается внимание на связь суицидов с характером профессиональной деятельности. Со стрессом связывают высокую текучесть кадров, прогулы, брак, несчастные случаи, снижение производительности труда, изменение социальных контактов, возникновение неврозов и психосоматических расстройств.

Начиная с 70-х годов прошлого века, отмечаются значительные изменения в сфере труда, например, появляются быстро расширяющиеся организации; происходят быстрые технические изменения; наблюдается тенденция к растущей специализации; усиливается мобильность трудовых ресурсов. Все это в еще большей степени создает предпосылки возникновения у работников фрустрации и стресса. Хотя в литературе высказываются мнения, что в сфере исследований стресса, связанного с процессом труда, нет должной систематизации ни на концептуальном уровне, ни в обозначении границ предметной области. С. Кастл, тем не менее, обобщив множество определений и подходов к изучению этого вида стресса, выделил два представления – более узкое и более широкое. Согласно первому, стресс в процессе труда – это превышение требований среды над наличными возможностями их удовлетворения. В более широком понимании – это неадекватность в системе соотношений «человек-среда». Эта система включает не только указанное выше соотношение требований и возможностей человека, но и связи между потребностями человека и источниками удовлетворения этих потребностей в трудовой среде. Т.А. Бир и Дж.Е. Ньюман определяют стресс на рабочем месте как состояние, вызванное взаимодействием людей и их работы, которое характеризуется глубинными изменениями, не позволяющими людям нормально функционировать на рабочем месте.

Для того чтобы оказывать помощь в профилактике стресса, необходимо знать факторы трудовой ситуации, его вызывающие. Исследования, посвященные данному вопросу, ведутся с середины 60-х годов прошлого века. В итоге составлен перечень таких факторов, наличие которых связывается с высокой вероятностью возникновения у персонала трудового стресса, и этот перечень оказывается достаточно обширным. Вместе с тем следует помнить, что на стрессоустойчивость человека к факторам, относящимся к трудовой ситуации, определенное воздействие накладывает более общая ситуация, выходящая за рамки не только трудового поста и непосредственных производственных отношений, но и за рамки предприятия.

В этом контексте к числу факторов стресса относят условия труда, рабочие нагрузки, ролевую неопределенность, ролевой конфликт, ответственность, не всегда достаточный уровень заработной платы. Выявлено, что особенно уязвимы для стресса представители среднего звена управления. Эти руководители испытывают стресс из-за наличия малой реальной власти при высоком уровне ответственности. Они живут с ощущением давления, как со стороны руководства, так и со стороны подчиненных. Они являются мишенью для сокращений или преждевременной отставки по возрасту. Стресс в процессе труда испытывают и те, кто страдает от монотонного труда, и те, кто занят новаторством и изобретательством. Естественно, что причины стресса в этих случаях различны.

Стресс, связанный с фрустрацией, выявляется в ситуациях, когда:

- производственные обязанности не совпадают со способностями индивидов;
- внешние условия труда предъявляют работнику слишком высокие требования (температура, рабочая поза, недостаточная вентиляция и т.п.);
- имеет место конфликт ролей;

- наблюдается неблагоприятный социально - психологический климат или недостаточно высокий социальный статус индивида в группе (изоляция из-за физического недостатка и т.п.);

- имеет место плохое руководство;

- наблюдается ролевая нечеткость, неопределенность в сфере карьеры.

Ф. Лютенс, систематизируя факторы стресса, выделяет следующие категории:

- политика и стратегия предприятия, например, приводящие к сокращениям персонала, внедрению новой техники, переводу производства в другой регион и т.д.;

- организационная структура, обуславливающая неоптимальный уровень централизации и формализации, неурегулированность отношений между штабными и линейными подразделениями, неопределенность ролей и конфликты, отсутствие возможности для продвижения; организационная культура, для которой характерны ограничения и недоверие;

- организационный процесс, характеризующийся жестким контролем, односторонней коммуникацией, отсутствие обратной связи в отношении деятельности работников, централизацией принятия решений и отсутствием возможности участия в нем, наличие системы мотивации, ориентированной на наказание;

- условия труда и его безопасности, уровень физического и умственного напряжения.

Исходя из определений стресса, можно предположить, что не эти факторы сами по себе порождают стрессовые реакции (изменения на биохимическом, физиологическом, психологическом уровне), а их действие в контексте физических и психологически особенностей человека.

К.Л. Купер и Дж. Маршалл приводят следующие данные:

- экстерналы более адаптивны и лучше ориентируются в жизни, чем интерналы;

- «ригидные» и «подвижные» различаются в оценке стрессогенных ситуаций: первые больше реагируют на неожиданность в работе, исходящие от руководства и испытывают зависимость от других людей, а вторые, будучи более открытыми влиянию других людей, легко оказываются перегруженными;

- ориентированные на достижения показывают более высокую независимость и включенность в работу, чем ориентированные на безопасность.

Критериями предпосылок низкой толерантности к стрессу являются тревожность, гиперчувствительность, ригидность, отсутствие социальных навыков. Особо обсуждается вопрос о роли в возникновении стресса различных типов поведения. В этом контексте выделяют *тип поведения «А»*, для представителей которого характерны порывистость, нетерпеливость, склонность к конкуренции, стремление к успеху, победе, выигрышу. *Тип поведения «Б»* - прямая этому противоположность. Если первоначально считалось, что представители типа «А» более предрасположены к стрессу, то современные исследования доказали, что решающим моментом, определяющим толерантность к стрессу, все же является склонность к переживанию эмоций гнева и ярости, высокий уровень агрессивности человека.

Неоптимальные психические состояния, возникающие в трудовой ситуации, являются проявлением фрустрации и стресса. Проявления стресса, в свою очередь, влияют на протекание деятельности. Подобное влияние обусловлено тем, что психические состояния, будучи интегрированным отражением как внешних, так и внутренних воздействий, выступают фоном для любой деятельности. Переживание апатии, депрессии, тревоги, усталости, пресыщения деятельностью, скуки или, наоборот, перевозбуждения, эйфории, могут существенно отразиться на уровне, динамике и направленности активности человека. Одним из условий повышения социальной и профессиональной стрессоустойчивости является формирование навыков разрешения проблем. Считается, что и формирование навыков самоконтроля в поведении сотрудников также повышает их стрессоустойчивость и, соответственно, снижает уровень конфликтности в учреждении.

В обеих группах исследования проводилось изучение стилей внутригруппового взаимодействия сотрудников с помощью методики Томаса-Килменна, которая обычно

используется при оценке социально-психологических условий деятельности сотрудников в организации с целью определения стилей поведения в условиях конфликта (табл. 8, 9).

Таблица 8.

**Стили внутригруппового взаимодействия сотрудников
в компании «РИА - моторс»**

Номер сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	М
Соперничество	2	0	8	0	5	6	1	5	3	7	3,7
Сотрудничество	8	7	5	9	4	7	6	4	6	5	6,1
Компромисс	5	8	4	6	6	6	9	6	7	7	6,4
Уклонение	5	9	6	6	6	9	8	5	8	5	6,7
Уступка	7	6	7	9	8	2	6	10	6	6	6,7

Таблица 9.

**Стили внутригруппового взаимодействия сотрудников
в финансовом подразделении НК «ЮС»**

Номер сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	М
Соперничество	11	12	0	9	0	5	2	0	0	2	4,1
Сотрудничество	7	7	5	4	5	8	8	9	4	9	6,6
Компромисс	6	5	5	8	8	7	8	8	11	4	7,0
Уклонение	5	5	11	6	7	5	7	7	8	6	6,7
Уступка	1	1	9	3	10	5	5	6	7	9	5,6

Данные сравнительной табл. 9 компании «РМ» и финансового подразделения НК «ЮС», показывают, что менее предпочтительным поведением в конфликтной ситуации для этих организаций, является стиль «соперничество», «конкуренция», «противоборство». То есть, стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применяя власть, давление, принуждение.

Однако, наиболее приемлемым способом решения конфликта в финансовом подразделении «ЮС» является стиль поведения «компромисс», то есть стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого, поиск «золотой середины». На втором месте выделяется стиль поведения «уклонение», «уход», «избегание», то есть стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, отрицая конфликт в целом. И только третье место занимает такая тактика поведения как «сотрудничество», то есть поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения.

Таблица 10.

**Сравнительная таблица результатов исследования
в компании «РИА-моторс» (n = 20) и финансовом подразделении компании «ЮС» (n = 10) по
предпочитаемым стратегиям поведения в сотрудников конфликтной ситуации**

Стиль поведения в конфликте	«РМ»	«ЮС»
Соперничество	3,7	4,1
Сотрудничество	6,1	6,6
Компромисс	6,4	7,0
Уклонение	6,7	6,7
Уступка	6,7	5,6

Стремление сохранить или наладить благоприятные отношения (приспособление), обеспечивая интересы партнера путем сглаживания разногласий, менее всего используется в финансовом подразделении «ЮС» для разрешения конфликта. Зато для сотрудников компании «РМ» эта тактика является более приемлемой, так же, как и тактика «уклонение», «избегание», то есть стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, отрицая конфликт в целом.

Такие стили поведения как «компромисс», то есть стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого, и стиль «сотрудничество», то есть поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения, менее используются сотрудниками компании «РМ» для разрешения конфликтных ситуаций. Для уточнения данных были изучены индивидуальные особенности самих сотрудников с позиции их конфликтности (табл. 11, 12). Сотрудники в обеих организациях сами по себе относятся к группе тактичных и неконфликтных людей. Как правило, они, даже если могут сгладить конфликт, все же избегают критических ситуаций. Когда же приходится вступать в спор, то они обязательно учитывают, как это отразится на их положении в группе или дружеских отношениях.

Таблица 11.

**Индивидуальные показатели конфликтности сотрудников
в компании «РИА-моторс»**

Номер сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	М
Баллы	40	48	42	52	46	46	46	44	38	36	43,8

Таблица 12.

**Индивидуальные показатели конфликтности сотрудников
финансового подразделения НК «ЮС»**

Номер сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	М
Баллы	26	38	60	44	46	46	40	34	48	42	42,4

Индивидуальные особенности сотрудников в обеих группах менее всего могут сказываться на формировании социально-психологических условий в своих организациях и что, скорее всего, это зависит от каких-то других причин. Поэтому было изучено такое обобщенное свойство сотрудников в организациях, как способность противостоять социальному стрессу вообще. Если быть точнее, то речь идет о социальном напряжении в организациях, которое может достигать уровня стресса и, конечно, характеризовать социально-психологические условия деятельности сотрудников (табл. 13, 14).

Таблиц 13.

**Индивидуальные показатели социальной стрессоустойчивости
сотрудников в компании «РИА - моторс»**

Номер сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	М
Баллы	53	68	48	60	56	48	61	44	56	40	53,4

Таблица 14.

**Индивидуальные показатели социальной стрессоустойчивости
сотрудников финансового подразделения «ЮС»**

Номер сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	М
Баллы	44	44	56	52	64	60	48	48	48	52	51,6

Сотрудники компании «РМ», и сотрудники финансового подразделения «ЮС» с трудом справляются со стрессовыми ситуациями, которые обусловлены социально-психологической напряженностью деятельности в организации. Это можно объяснить общей тенденцией в современных организациях и учреждениях, которая свидетельствует о напряженности труда многих сотрудников вообще. Вот для установления направленности тенденций социально-психологического характера было проведено изучение стрессоустойчивости сотрудников в зависимости от их преобладающего отношения к социально-стрессовым ситуациям вообще (табл. 15, 16).

Понятно, что сотрудники компании «РМ» находятся между гранью «не подверженный стрессу» и гранью «быстрого направления к стрессу». Профилактика стрессоустойчивости в этом случае будет именно той мерой, которая необходима для этой организации. Мышечная релаксация, фиксация на дыхании, визуализация успокаивающей установки – вот что поможет вернуться в норму социальных отношений сотрудников. В таких случаях для сотрудников организации могут быть полезны психологические тренинги, которые по многочисленным отзывам способны оказать выраженное нормализующее влияние на социально-психологические условия деятельности сотрудников в организации.

Таблица 15.

Показатели тенденциозного поведения в ситуации социально-стрессового напряжения сотрудников в компании «РИА-моторс»

Номер сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	М
Баллы	28	20	24	30	30	26	28	16	24	26	25,2

Сотрудники финансового подразделения «ЮС» быстрыми темпами направляются к стрессу, а не от него (табл. 16). Это может привести к появлению симптомов психосоматических расстройств здоровья, что, кстати, согласуется и данными литературы по этому вопросу. Необходимо научиться успокаивать себя, расслабляться, то есть осваивать способы психической саморегуляции. Как и сотрудникам компании «РМ», сотрудникам финансового подразделения «ЮС» необходимо использовать визуализацию успокаивающей установки, мышечную релаксацию и т.п.

Таблица 16.

Показатели тенденциозного поведения в ситуации социально - стрессового напряжения сотрудников в финансовом подразделении НК «ЮС»

Номер сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	М
Баллы	34	26	22	32	28	34	28	24	22	34	28,4

Изучение стилей внутригруппового взаимодействия применительно к условиям развития конфликтного напряжения целесообразно проводить совместно с анализом социально-стрессовых стратегий поведения сотрудников. Связано это с тем обстоятельством, что и те, и другие стили (конфликтного поведения и социальной стрессоустойчивости) в своей совокупности формируют так называемый потенциал конфликтоустойчивости организации. Конфликтологическая подготовка персонала и соответствующие компетенции руководителя учреждения, по-видимому, должны учитывать специфические особенности этого потенциала применительно к конкретным условиям социально-экономической деятельности организации.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Какова роль конфликтов в организации?
2. Какие бывают конфликты?
3. Назовите причины организационных конфликтов.
4. Н.М. Коряк дает классификацию противоречий (инцидентов) в организации. Опишите ее.
5. В чем заключается структура направленности конфликтного поведения в организациях?
6. Что такое организационный стресс?
7. Как можно пояснить смысл термина «фрустрация» по отношению к организационному конфликту?
8. Кто такие экстерналы и интерналы?
9. Что обозначает термин «толерантность к стрессу»?
10. Какова роль руководителя в возникновении конфликтов?

Тема 10. Социально-психологические механизмы формирования команды в бизнесе

Понимание сущности психологических механизмов сплочения команды в условиях рыночной конкуренции исходит из теоретических представлений о функционировании малой группы. В отечественной и зарубежной социальной психологии даются самые различные определения малой группы. Так, Д. Картрайт, А. Зингер, Т. Ньюком указывают следующие критерии определения и выделения малой группы: частота и продолжительность взаимодействия между индивидами в группе и число составляющих ее членов. Ш. Бюлер относит к типичным особенностям группы: взаимоотношения, взаимовлияния ее членов, без чего группа не существует, определенность ролей, которые исполняют отдельные индивиды; обособление лидеров, влияющих на остальных; общность целей, деятельности и организации; наличие у членов группы чувства «мы», единства группы; сплоченность.

Г. Дикарс понимает под группой «психологически единую социальную ячейку, члены которой целенаправленно связаны друг с другом и зависят друг от друга». М. и К. Шериф считают, что группа - это социальный союз, наделенный такими свойствами, которые могут быть измерены и которые имеют значение для поведения ее членов. К ним относятся: структура и организация, система норм, регулирующих поведение членов группы, их отношение друг к другу и к другим группам и их членам. Согласно Х. Томе и Х. Фегеру, основным признаком группы - взаимодействие ее членов, решающими критериями для выделения малой группы являются: число коммуникативных актов, частота и продолжительность взаимодействия индивидов в группе. Г. Хоманс также считает, что частота взаимодействия, его длительность и порядок - главные характеристики понятия «малая группа».

Другие толкования понятия «малая группа» сводятся к тому, что это:

- собрание людей, включенных в последовательно координированную деятельность, сознательно или бессознательно подчиненную общей цели, достижение которой приносит участникам удовлетворение;
- миниатюрная социальная система, посредством исследования которой можно прийти к пониманию социального устройства в целом;
- жизненное пространство личности.

Многообразие определения понятия «малая группа» вызвано многообразием теоретических подходов, на базе которых эти определения формируются. К началу еще 70-х годов, как отмечают Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская, зарубежные авторы насчитывали **развитие групповой психологии**. К ним относятся:

1. **Теория поля**, которая берет начало в работах К. Левина и основывается на его тезисе, что поведение личности есть продукт поля взаимозависимых детерминант (жизненным или

социальным пространством личности). Структурные свойства этого поля представлены понятиями, заимствованными из теории множеств, а динамические свойства - понятиями психологических и социальных сил. Целостной теории группы в рамках этого подхода создано не было, однако он лег в основу частных теорий групповой психологии: теории сплоченности, теории социальной власти, теории соперничества-сотрудничества, теории внутригруппового давления, теории групповых притязаний.

2. **Интеракционистская концепция**, согласно которой, группа - есть система взаимодействующих индивидуумов, функционирование которых в группе описывается тремя основными понятиями: индивидуальная активность, взаимодействие и отношение. В рамках этой теории исследуются структурные аспекты группы.

3. **Теория систем**. Этот подход рассматривает группу как систему взаимосвязанных позиций и полей, делая акцент на групповых «входах» и «выходах» и рассматривая группу как открытую систему.

4. **Социометрическое направление** представляет группу через анализ внутригрупповых отношений.

5. **Психоаналитическая ориентация** базируется на идеях З. Фрейда, фокусируя внимание на мотивационных и защитных механизмах личности. Эти идеи легли в основу ряда теорий групповой динамики.

6. **Общепсихологический подход** заключается в предположении, что многие представления о человеческом поведении, накопленные в общей психологии, применимы к анализу группового поведения, прежде всего в анализе таких индивидуальных процессов как научение, явления когнитивной сферы, мотивация.

7. **Эмпирико-статистическое направление**, согласно которому основные понятия групповой теории должны выводиться из результатов статистических процедур, таких как факторный анализ, а не формироваться априорно. Подобное понимание обусловило широкое применение процедур, разработанных в области тестирования личности и представленных в исследованиях Р. Кеттелла, предложившего одну из теорий группового поведения.

8. **Формально-модельный подход** базируется на формальном моделировании группового поведения с использованием математического аппарата теории моделей и теории множеств.

9. **Теория подкрепления** базируется на идеях скиннеровской концепции оперантного обуславливания. Согласно ему поведение индивидуумов в группе есть функция двух переменных: вознаграждений (положительное подкрепление) и расходов или наказаний (отрицательное подкрепление). Идеи этой теории легли в основу социально-психологических теорий малых групп Д. Хоманса, Д. Тибо и Г. Келли, которые избрали объектом концептуализации внутридидные отношения и перенося результаты анализа на большие по объему группы.

Преобладающая на сегодня за рубежом тенденция состоит в интеграции и взаимопроникновении подходов, в стирании строго очерченных концептуальных рамок и разработке локальных теоретических конструкций, не претендующих на широкие общегрупповые обобщения, а призванные объяснить узкий круг эмпирических фактов, относящихся к тому или иному отдельному групповому феномену (Руденский Е.В.)

В отечественной групповой психологии выделяют **четыре исследовательских подхода**:

1. **Деятельностный подход** основывается на принципе деятельности. Его приложение к исследованию группы вызвало к жизни стратометрическую концепцию групповой активности А.В. Петровского, программно-ролевою концепцию группы М.Г. Ярошевского и концепцию Г.М. Андреевой о модели социально - перцептивных процессов в совместной деятельности.

2. **Социометрическое направление** базируется на широком использовании различных вариантов социометрического теста в качестве основного методического средства познания группы. Наибольший вклад в развитие этого направления внес Л.И. Коломинский

3. Параметрическая концепция создана Л.И. Уманским. Основная идея состоит в том, что поэтапное развитие малой группы (контактной, по Л.И. Уманскому) осуществляется благодаря развитию ее важнейших социально-психологических параметров. В рамках этой концепции изучаются организационные и динамические характеристики групп.

4. Организационно-управленческий подход основан на разрабатываемых в социологии и социальной психологии представлениях о социальной организации и управленческой деятельности. У истоков этого подхода стоял Е.С. Кузьмин. В рамках работ этого направления группа рассматривается как субъект управления.

Таким образом, **малая группа** - это ограниченная совокупность непосредственно взаимодействующих людей, которые:

а) относительно регулярно и продолжительно контактируют лицом к лицу, на минимальной дистанции, без посредников;

б) обладают общими целями, реализация которых позволяет удовлетворить значимые потребности и интересы;

в) участвуют в общей системе распределения функций и ролей в совместной жизнедеятельности, что предполагает кооперативную взаимозависимость участников, проявляющуюся как в конечном продукте совместной активности, так и в самом процессе его производства;

г) разделяют общие нормы и правила внутри- и межгруппового поведения, что способствует консолидации внутригрупповой активности и координации действий по отношению к среде;

д) расценивают преимущества от объединения как превосходящие издержки и большие, чем они могли бы получить, в других доступных группах, а потому испытывают чувство солидарности друг с другом и признательность группе;

е) обладают ясным и дифференцированным представлением друг о друге;

ж) связаны достаточно определенными и стабильными эмоциональными отношениями;

з) представляют себя как членов данной группы и аналогично воспринимаются со стороны (Донцов А.И.).

Испытывая потребность в каком-либо виде деятельности, общество создает соответствующие организации, призванные удовлетворить эту потребность. Основной организационной ячейкой такой организации является малая группа - первичный трудовой коллектив. Первичный трудовой коллектив - это объединение людей, входящих в одно подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих под руководством одного и того же руководителя общую производственную задачу. Таким образом, основная деятельность коллектива определяет всю систему взаимоотношений и взаимодействий в нем, а также его психологические особенности. Выделяют следующие типы совместной деятельности, возникающие на основе единых организационно-экономических связей в команде.

Технологический тип определяется особенностями технологического цикла. Жесткие технологические связи приводят к наиболее тесным контактам (не только деловым, но и личным) между работниками, рабочие места которых находятся рядом. Контакты с другими членами коллектива затруднены. Поэтому возникают отдельные подгруппы наиболее тесно связанных между собой людей.

Функциональный тип связан с разделением производственного процесса по функциям. При распределении функций необходимо учитывать индивидуальные особенности деятельности людей. При таком типе взаимоотношений возникают широкие контакты между всеми членами группы, на личные же отношения существенное влияние оказывают деловые контакты и предпочтения.

Экономический тип объединяет людей распределением коллективного заработка между ними. Здесь основной проблемой является точная оценка индивидуального вклада каждого члена команды. Особое значение приобретают коллективность решения вопросов

материального вознаграждения, высокий авторитет руководителя и доверие к нему, уровень развития в команде отношений взаимного контроля и ответственности.

Социально-психологический тип - особый тип взаимоотношений, возникающий на основе осознания людьми своей принадлежности к одной группе. В таких группах нормой становится взаимопомощь и сотрудничество, коллективная ответственность.

Формально-организационный тип - характеризует те команды, где реально никакой общности не возникает. Между сотрудниками нет взаимозависимости, фактически отсутствуют контакты, деловое общение, психологическое единство.

Вместе с тем, общую картину взаимодействия между сотрудниками в команде дополняют личные взаимоотношения (Гришина Н.В., 2000). **Взаимоотношения** - это система взаимосвязей людей между собой в различных группах. Взаимоотношения могут быть официальными и неофициальными, деловыми и личными. Межличностные взаимоотношения людей связаны с общественными отношениями и определяются ими. Особенности поведения человека в команде, результаты его работы вызывают определенные реакции со стороны других членов группы, формируют у каждого из них отношение к этому человеку, и таким образом в группе развивается система взаимоотношений.

Удовлетворенность взаимоотношениями по горизонтали (с товарищами) и по вертикали (с руководителями) рассматривается как важный показатель социально - психологического климата в команде. Показатели удовлетворенности взаимоотношениями по горизонтали тесно связаны с частотой обсуждения в коллективе вопросов, непосредственно связанных с работой, а также с частотой контактов членов команды в свободное от работы время. В самой официальной обстановке между людьми так или иначе складываются личные отношения, и они не могут не влиять на общую атмосферу в коллективе, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений в группе.

В сложной системе взаимоотношений и взаимодействий в команде люди занимают определенные позиции, основанные на их неофициальном личном авторитете в данной группе людей. Таким образом, команда - это функциональная система связанных между собой официальных позиций, занимая которые сотрудники обладают определенными правами и обязанностями, и систему неофициальных позиций, основанных на реальном авторитете членов команды и степени их влияния на группу в целом.

Общение в команде - это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия и складывания взаимоотношений. Главная функция общения - это организация совместной деятельности людей, которая предполагает выработку единой стратегии взаимодействия, что возможно только на основе согласования их позиций. Другая функция общения - это познание людьми друг друга, а также формирование и развитие межличностных отношений (Ковалев А.Г.).

Объективные противоречивые ситуации, возникающие в деятельности людей, создают потенциальную возможность возникновения конфликтов, которые переходят в реальность только в сочетании с субъективными факторами. Какие бы объективные условия не существовали, вступают в конфликт, в конечном счете, люди, поэтому от их отношения к ситуации, их восприятия ее зависит, какое развитие она получит. Человеческий фактор в возникновении конфликтности связан как с особенностями функционирования команды, так и с индивидуальными личностными особенностями людей. Психологический климат, сложившийся в команде, оказывает влияние на фоновый уровень конфликтности в нем, на то, как сотрудники переживают напряженные стрессовые ситуации. Перерастание сложных ситуаций в конфликты чаще наблюдаются в группах с невысоким уровнем развития, отличающиеся разобщенностью его членов, отсутствием между ними единства по вопросам совместной деятельности и другим аспектам взаимодействия. Уровень развития собственно командного начала оказывается одним из факторов, определяющих способность коллектива к оптимальному преодолению трудностей и сложных ситуаций и наоборот, потенциальную склонность к возникновению конфликтов (Ершов А.А.).

Получается, что команда вполне соответствует основным признакам малой группы, которая объединена единой целью, сходными интересами и потребностями в общении и совместной деятельности, и сотрудники в ней находятся в непосредственном контакте друг с другом. Основным принцип объединения людей в малую группу – это единство цели; основное же средство объединения – это межличностное взаимодействие. Взаимоотношения участников малой группы имеют преимущественно эмоциональный характер и подчиняются закономерностям психологической совместимости и конфликтности. Малые группы классифицируются по признаку совместной деятельности, по признаку длительности существования (временные и постоянные); по признаку уровня сформированности – номинальные, связанные.

Влияние эмоциональной атмосферы команды на личность может быть двоякое: стимулирующее или тормозящее, то есть подавляющее творческую инициативу, активность и энергию человека. Существуют несколько определений понятия социально-психологический климат. Так, Е.С. Кузьмин считает, что понятие психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе (Кузьмин Е.С.).

Б.Ф. Ломов включал в понятие психологический климат систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

В.М. Шепель одним из первых попытался раскрыть содержание понятия социально-психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов команды, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей. Он также выделил в этом понятии три «климатические зоны»: 1) социальный климат, который определяется тем, насколько на данном предприятии высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан, 2) моральный климат, который определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе и 3) психологический климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между сотрудниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть, психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее морального и социального (Шепель В.М., 1994).

Р.Х. Шакуров рассматривает понятие психологического климата с двух его сторон: психологической, которая раскрывается в эмоциональных, волевых, интеллектуальных состояниях и свойствах группы; и социально-психологической, которая проявляется в интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей (Шакуров Р.Х.).

По мнению К.К. Платонова и В.Г. Казакова, социально-психологический климат – это такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой (Платонов К.К., Казаков В.Г.).

В социально-психологическом климате Б.Д. Парыгин видит не просто сумму психических составляющих его индивидов, а мощный фактор усиления психологического настроения членов команды.

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально-психологического климата позволяет сделать вывод, что он представляет собой полифункциональное социально-психологическое образование, которым опосредуется любая деятельность команды. Специфика его состоит в том, что он представляет собой интегральную и динамическую характеристику психических состояний всех членов команды. Сложившиеся в команде отношения, выступая в качестве объективных условий трудового взаимодействия и общения, требуют от человека не

любого, а вполне определенного стиля поведения. Эмоции одного члена команды определенным образом мотивируют поведение других членов, направляя их не только на осуществление целей деятельности, но и на устранение фрустрирующих воздействий.

Структура социально-психологического климата определяется системой сложившихся в команде отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. Через общественные отношения раскрывается социальное содержание личных отношений людей в команде. Это производственные, политические, правовые, этические, эстетические отношения. Межличностные отношения - это организационно-технологические взаимодействия, статусно-ролевая взаимосвязь, административно-психологическое взаимовлияние, эмоционально-логическое взаимопознание. Они возникают на основе предметно-практической деятельности команды, задаются материально-техническими, организационно-управленческими и другими условиями ее жизнедеятельности. Единство содержания общественных и межличностных отношений предстает в виде взаимоотношений людей (сотрудничества, соревнования, сплоченности, совместимости, дружбы, согласия), а также в виде качеств личности, от которых зависят психологические особенности общения людей в команде (Бойко В.В. и др.).

Существенным показателем особенностей взаимоотношений в команде являются формы обращения как средства вербального общения. Преобладание каких-либо одних форм обращения - приказов или просьб, предложений или вопросов, обсуждений, советов-характеризует особенности взаимоотношений в коллективе и тем самым служит показателем социально-психологического климата. Изучение коммуникационных связей в команде по числу и направленности контактов, по их содержанию может свидетельствовать о состоянии взаимоотношений в нем. Неблагополучное развитие взаимоотношений приводит к постепенному обособлению отдельных членов команды, сокращения числа контактов в нем, к преобладанию опосредованных способов связи, к свертыванию коммуникационных связей до формально-необходимых, к нарушению обратной связи между участниками деятельности. Таким образом, коммуникативные связи в команде выступают в качестве эмпирических показателей социально-психологического климата (Бойко В.В. и др.).

Сущность каждого человека открывается только в связях с другими людьми и реализуется в формах командного взаимодействия, в процессах общения. Через взаимоотношения человек осознает свою общественную ценность. Таким образом, самооценка выступает в качестве группового эффекта, как одна из форм проявления социально-психологического климата. Оценка своего положения в системе социальных отношений и личных связей порождает чувство большей или меньшей удовлетворенности собой и другими. Переживание взаимоотношений отражается на настроениях, вызывает улучшение или ухудшение психологического самочувствия человека. Посредством подражания, заражения, внушения, убеждения различные настроения в команде распространяются на всех людей и, вторично отражаясь в их сознании, создают психологический фон коллективной жизни. Психологическое самочувствие и настроение, характеризуя психическое состояние людей, свидетельствует о качестве социально-психологического климата в команде. Самооценка, самочувствие и настроение - это социально-психологические явления, целостная реакция на воздействие микросреды и всего комплекса условий деятельности человека в команде. Они выступают как субъективные формы проявления социально-психологического климата в команде.

Любой человек уже в силу своего присутствия в социальной группе, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на многие сферы жизни коллектива, в том числе на социально-психологический климат. Люди оказывают положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально-психологических и индивидуально-психологических свойств. К социально-психологическим свойствам личности, оказывающим положительное влияние на формирование социально-психологического климата относятся принципиальность, ответственность, дисциплинированность, активность в межличностных и межгрупповых отношениях, общительность, культура поведения,

тактичность. Отрицательное влияние на климат оказывают люди непоследовательные, эгоистичные, бестактные и т.д. На самочувствие людей и через него на общий климат коллектива оказывают влияние и особенности психических процессов (интеллектуальных, эмоциональных, волевых), а также темперамента и характера членов коллектива. Кроме того, важную роль играет подготовка человека к труду, то есть его знания, умения и навыки. Высокая профессиональная компетентность человека вызывает уважение, она может служить примером для других и тем самым способствовать росту мастерства работающих с ним людей (Бойко В.В. и др.).

На разных этапах формирования и развития команды наблюдается динамика модальности эмоциональности отношений среди ее сотрудников. На первом этапе формирования команды эмоциональный фактор играет главную роль (идет интенсивный процесс психологической ориентации, установление связей и позитивных взаимоотношений). На этапе же командообразования все большее значение приобретают когнитивные процессы, и каждая личность выступает не только как объект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок.

Среди факторов, влияющих на социально-психологический климат в команде, выделяют такой социально-психологический феномен, как «климатическое возмущение». «Климатическое возмущение» возникает в результате изменения условий жизнедеятельности команды или условий взаимодействия людей и сказывается на самочувствии команды в целом или отдельных его представителей. В зависимости от настроения людей выделяют «стенические» или «астенические» «климатические возмущения». Содержание, форма, длительность, эмоциональный тон «климатических возмущений» служат характеристиками его социально-психологического климата, уровня морального развития членов команды, уровня стрессоустойчивости людей в совместной трудовой деятельности. Преобладающий в команде эмоциональный настрой не остается постоянным не только на протяжении рабочего дня, но и в течение более длительного периода. К внешним эмоциогенным факторам коллективной деятельности относятся социально-экономические и бытовые особенности деятельности, технологические и социально-демографические характеристики взаимодействующих субъектов. Внешние и внутренние (субъективные) факторы, вызывая «климатические возмущения», могут изменять социально-психологический климат в команде (Платонов Ю.П.).

По своему значению социально - психологический климат команды близок к понятию сплоченности коллектива, под которым понимается степень эмоциональной приемлемости, удовлетворенности отношениями между членами группы. Сплоченность складывается на основе близости представлений работников по существенным вопросам жизнедеятельности их команды.

Важнейшей проблемой в изучении социально-психологического климата является выявление факторов, которые его формируют. Наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата в команде, являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров (Литвинов В.Н.). На него оказывают влияние и личностные качества руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя (Вичев В.В.), а также индивидуальные особенности членов команды.

Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда сотрудников. Многое зависит от его стиля руководства. В менеджменте организации выделяют несколько стилей управления.

При бюрократическом стиле управления содержание управления и форма оказываются оторванными друг от друга. Форма пунктуально соблюдается бюрократом, но она не соответствует ситуации. Действия такого руководителя упорядочены, но это такой порядок действий, который рассчитан на инструктивную, усредненную ситуацию, порядок превращается в самоцель. Для бюрократов характерны: установка на всеобщую организованность, установка на псевдоинициативу (представление себя новаторами), установка

«флюгера» (абсолютным критерием важности и эффективности любой работы служит мнение о ней вышестоящего руководства). Таким образом, при бюрократическом стиле управления происходит деформация командных целей совместной деятельности, выступающая источником возникновения конфликтных ситуаций.

Директивный стиль руководства основывается на жестких и односторонних требованиях, предъявляемых в форме приказов, распоряжений, указаний. Этот стиль выражается в стремлении руководителя к единовластию, единоличному принятию решений и при определенных условиях порождает тип авторитарного руководителя жесткого, бездушного и часто несправедливого.

Наиболее стрессогенным для команды выступает автократический стиль руководства, характерными чертами которого являются деловые, краткие распоряжения руководителя, запреты без снисхождения, с угрозой, «сухой язык», неприветливый тон, субъективные похвала и порицания, непринятие в расчет эмоций. В своей деятельности руководители - автократы придерживаются следующих правил: меньше нужно требовать от себя, можно не утруждать себя разбором каких-либо дел, не вникать в их содержание, не советоваться с подчиненными, легче командовать, чем организовывать производственный и воспитательный процесс. Грубость, самодурство может быть средством защиты автократа, ибо деловые взаимоотношения неизбежно выявят его невежество, несостоятельность и как следствие болезненную нетерпимость к критике. Автократ считает, что подчиненные должны бояться его, это вызывается его властолюбием и гипертрофированным самомнением (Василюк Ф.Е.).

В основе возникновения конфликтных ситуаций может лежать стремление руководителя к созданию своего псевдоавторитета. Возникающие в команде межличностные конфликты могут преодолеваются авторитетом руководителя, признанием его права на решение возникшей конфликтной ситуации. К распоряжениям авторитетного и неавторитетного руководителя подчиненные относятся по-разному. Распоряжения неавторитетного руководителя почти всегда оборачиваются недоверием к компетентности и целесообразности принимаемых им решений, что содержит возможность возникновения конфликтных ситуаций. Поэтому некоторые руководители в своей деятельности стремятся к искусственному созданию своего авторитета. Наиболее полно виды псевдоавторитетов раскрыл А.С. Макаренко, который показал и пути их создания.

Авторитет дистанции проявляется в мнении руководителя, что чем дальше он от подчиненных, чем реже с ними видится и чем официальнее держится, тем значительнее его влияние на них.

Авторитет доброты проистекает из ложного понимания руководителем сущности чуткого отношения к подчиненным и характеризуется заниженной требовательностью к отдельному человеку или к коллективу в целом. При этом существует опасность, что чуткость, отзывчивость не сочетающиеся с высокой взыскательностью, легко могут перейти в свою противоположность.

Авторитет подкупа проявляется, когда руководитель следует правилу: «я тебе обещаю то-то, если сделаешь то-то». Но может оказаться так, что вознаграждение будет зависеть от прихоти руководителя, от его симпатий или антипатий. Это извращает смысл служебных взаимоотношений, наносит моральный ущерб не только одному человеку, но и всему коллективу. Такие действия порождают угодничество.

Авторитет резонерства связан с тем, что руководитель надоедает подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными поучениями, ошибочно полагая, что это усилит его влияние на людей. Подобное руководство часто вызывает неприязнь или даже открытую аффективную реакцию подчиненных и может служить источником возникновения конфликтной ситуации. Воспитательное значение такого воздействия на подчиненного минимально.

Авторитет педантизма характеризуется склонностью руководителя к мелочной опеке, излишне жесткой регламентации деятельности подчиненных. Педантизмом чаще страдают

некомпетентные руководители. Человек недостаточно компетентный в своей деятельности, придумывает искусственные критерии оценки подчиненных. Эти критерии часто не имеют ничего общего с сущностью выполняемой работы. «Проработки» подчиненных становятся правилом работы такого руководителя, считающего, что пример одного станет примером для всех.

Авторитет чванства строится на высокомерии руководителя, раздутой тщеславности, гордости за свои действительные или мнимые заслуги. Руководители, строящие свой авторитет на высокомерии, игнорировании мнения других, очень болезненно относятся к критике, которую даже высказанную в доброжелательной форме, воспринимают агрессивно.

Авторитет подавления относится к крайним способам формирования псевдавторитета. Основное оружие такого руководителя - непрерывные угрозы применения власти, причем дисциплинарные меры понимаются как универсальное средство воздействия на подчиненных. Авторитет подавления, держащийся на страхе, порождает отрицательное отношение к решениям руководителя, лишает подчиненных уверенности и инициативы (Макаренко А.С.).

Таким образом, социально-психологический климат - это психологический настрой в команде применительно к условиям совместной деятельности. Основные факторы психологического климата: взаимоотношения по вертикали и по горизонтали, их стиль и нормы, а затем различные составляющие производственной обстановки (организация и условия труда, система стимуляции). Характер социально-психологического климата зависит в целом от степени сформированности и сплоченности команды. Существует прямая положительная связь между социально-психологическим климатом в команде и эффективностью совместной деятельности ее членов (Андреева Г.М.).

Социально-психологический климат – это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение членов команды, индивидуальное самочувствие и оценки условий жизни и работы личности в команде. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач команды. Члены команды как личности определяют его социальную микроструктуру, своеобразие которой обуславливается социальными и демографическими признаками (возрастом, полом, профессией, образованием, национальностью, социальным происхождением). Психологические особенности личности способствуют или мешают формированию чувства общности, то есть влияют на формирование социально-психологического климата в команде.

Конфликт или конфликтная ситуация является причиной возникновения стрессовых ситуаций в процессе совместной трудовой деятельности. Существуют различные точки зрения в определении понятия конфликт и его классификации. В отечественной психологии разработана понятийная схема описания конфликта. Схема, которая была предложена Л.А. Петровской, содержит четыре категориальных группы: структура конфликта, его динамика, функции и типология. А.Я. Анцуповым и А.И. Шипиловым выделяются: сущность конфликта, его генезис, эволюция конфликта, классификация, структура, динамика, функции, информация в конфликте, предупреждение, разрешение конфликта, методы диагностики и исследования конфликта.

Так, К.К. Платонов и В.Г. Казаков определяли конфликт как осознанное противоречие между общающимися личностями, которое сопровождается попытками его разрешения на фоне эмоциональных отношений. А.А. Ершов определял конфликт как действие противоположных, несовместимых в данной ситуации мотивов, интересов, типов поведения. Н.В. Гришина рассматривает конфликт как осознанное препятствие в достижении целей совместной деятельности, как реакцию на почве несовместимости характеров, несходства культурных основ и потребностей.

Д.П. Кайдалов и Е.И. Суименко называют конфликтом столкновение интересов, взглядов, установок, стремлений личности. А.Г. Ковалев считает, что конфликт- это явление межличностных и групповых отношений, это проявление противоборства, активного

столкновения оценок, принципов, мнений, характеров, эталонов поведения. Конфликт представляет собой деструкцию этих отношений на эмоциональном, когнитивном или поведенческом уровнях. С точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает одновременно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

В основе возникновения конфликтов лежат противоречия, возникающие в процессе трудовой деятельности: противоречия поиска, когда сталкивается новаторство с консерватизмом; противоречия групповых интересов, когда отстаиваются только групповые интересы при игнорировании общих интересов; противоречия, связанные с личными, эгоистическими побуждениями, когда корысть, карьеризм подавляют все другие мотивы; противоречия несостоявшихся ожиданий; противоречия политические (антисоциальные поступки). Противоречия приводят к конфликтам только тогда, когда они затрагивают социальный статус группы или личности, материальные или духовные ценности людей, их престиж, моральное, нравственное достоинство личности. Такие противоречия не только вызывают негативную оценку, но и сопровождаются различными эмоциональными аффектами, такими как обида, гнев, презрение, возмущение, негодование, страх. Эмоции нередко толкают человека на борьбу, и в этом случае вместо противоречия возникает противоборство. Таким образом, конфликт - это противоречие, которое характеризуется противоборством конфликтующих сторон. Конфликты возникают на почве противоположности интересов, социальных установок и направленности личностей, вовлеченных в конфликт людей.

В психологии пока не сложилось общепринятого понимания сущности конфликта. Одни авторы трактуют его как столкновение, противодействие, противоречие. Другие понимают конфликт как вид общения, ситуационную несовместимость, ситуацию ненайденного выхода, тип конкурентного взаимодействия. Среди сущностных черт конфликта выделяют: наличие противоречия между субъектами, их противодействие, негативные эмоции по отношению друг к другу (Смирнов Г.Л.).

В первичных группах конфликты разделяются на конфликты кратковременные и затяжные. Большинство конфликтов созревает постепенно, конфликтующие стороны лишь в узком кругу выражают свои претензии. Предпринимаются попытки решить вопрос мирно, путем удовлетворения просьбы или отмены приказа. Если такой способ не вызывает позитивной реакции или наталкивается на отказ, конфликт выходит из инкубационного, скрытого периода в открытую форму, при этом каждая из сторон стремится не только оправдать свои действия, но и привлечь к себе сторонников. Таким образом, конфликт приобретает затяжной характер.

По целям, которые отстаивают стороны, конфликты делятся на преследующие личные, групповые и общественные цели. Цели также делятся по их нравственному содержанию (ради чего затевается конфликт), по времени (близкие или отдаленные), по публичности (открытые или скрытые) (Гришина Н.В., 2003).

По объему конфликты делятся на глобальные (охватывают весь коллектив или большую его часть) и парциальные (между сотрудниками или между сотрудником и руководителем).

Конфликты делятся на конфликты позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные). Позитивная роль конфликтов состоит в том, что они необходимы и даже неизбежны в процессе формирования команды (Данькова Т.М.). Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный

эффект. Сила коллектива проявляется в продуктивном разрешении противоречий на пути сплочения и успешного достижения творческих и созидательных целей (Виханский О.С., Наумов А.И.).

Разрушительные последствия конфликта возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается развитием у его участников стресса, что ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой (Виханский О.С., Наумов А.И.). В то же время, по мнению, Т.М. Даньковой, существует определенный минимум конфликтности, который способствует поддержанию в группе определенного тонауса социальной активности.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется **три типа конфликтов**.

1. Конфликт целей. Ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

2. Конфликт взглядов, когда участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.

3. Конфликт чувств, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия (Виханский О.С., Наумов А.И.).

Причины возникновения конфликтных ситуаций в команде могут быть весьма разнообразны. К ним относятся:

1. Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.

2. Неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного).

3. Недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчиненных под влиянием стиля работы прежних руководителей.

4. Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.

5. Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников (например, «старожилами» и «новичками», выделение «незаменимых»).

6. Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.

7. Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий. Личностные конфликты учащаются в однородных по полу коллективах, они в итоге затрагивают деловую сферу отношений сотрудников и перерастают в деловые конфликты, не способствуя сплоченности в команде.

8. Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и команде, черты характера (Гришина Н.В., 2000).

К психологическим особенностям функционирования команды, также оказывающим влияние на вероятность возникновения в ней конфликтов относится общий характер отношений, сложившихся в нем. Сложная система деловых и личных отношений может быть охарактеризована с точки зрения взаимной доброжелательности, направленности на сотрудничество, готовности членов команды к совместному мирному урегулированию возникших проблем. Отмечается тенденция к иррадиации складывающихся в команде традиций общения, проявляющаяся в том, что склонность руководителя к конфликтному поведению,

внесения им компонента напряженности в отношения с подчиненными, оказывает отрицательное воздействие и на их отношения между собой.

Напротив, умение руководителя не только не обострить сложные ситуации, но и снять напряженность, перевести зарождающиеся конфликты в русло конструктивного делового обсуждения, способствует развитию подобного же стиля и в отношениях между рядовыми членами команды. Общий стиль отношений в команде может стать в благоприятном климате гарантией против возникновения излишней конфликтности, а при неблагоприятной атмосфере - предрасполагать к перерастанию возникающих в группе трудностей и напряженных ситуаций в конфликты.

Эволюция конфликта, по А.Я. Анцупову и А.И. Шипилову, имеет девять видов: макроэволюция, межвидовая, внутривидовая у животных, в онтогенезе у животных, в антропогенезе, общественно-историческая, эволюция конфликтов в XX веке, в онтогенезе человека, эволюция конкретных конфликтов.

К структурным компонентам конфликта относят объект и предмет конфликта, личности оппонентов, ситуацию в стране, регионе, месте жительства, условия работы и жизни человека, обстановку социального взаимодействия, а также потребности, интересы, цели оппонентов и конфликтное взаимодействие (приемы и способы воздействия друг на друга).

В динамике конфликтов выделяют следующие этапы: возникновение объективной межконфликтной ситуации, ее осознание как конфликтной, инцидент или собственно конфликт, разрешение конфликта, послеконфликтная ситуация.

Функции конфликта делят на конструктивные и деструктивные. В групповых отношениях конструктивная функция конфликта проявляется в способствовании предотвращению застоя, служит источником инноваций и дальнейшего развития.

Конфликт, обнаруживая и устраняя объективные противоречия, существующие между членами команды, способствует стабилизации ее как группы. Деструктивная функция конфликта на уровне группы проявляется в нарушении системы коммуникаций, взаимосвязей, ослаблении ценностно-ориентационного единства, снижении групповой сплоченности и понижении в итоге эффективности функционирования группы в целом. Обычно конфликт несет в себе как конструктивные, так и деструктивные стороны, по мере развития конфликта функциональность его может меняться. Оценивают конфликт по преобладанию той или иной функции (Петровская Л.А.).

Информация в конфликте представлена информационными моделями конфликтной ситуации, информационным обменом оппонентов и информационной средой, в котором протекает конфликт (Анцупов А.Я., Шипилов А.И.).

Предупреждение конфликтов - это создание объективных условий и субъективных предпосылок, способствующих разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами (Скотт Д.Г.).

Разрешение конфликтов в группе предполагает умение руководителей разрешать конфликты между подчиненными. При разрешении конфликтов также важное значение имеет командное реагирование, которое зависит во многом от того, к какому социально-психологическому типу относится тот или иной ее член. В.М. Шепелем была предложена типология членов команды, в основе которой рассматриваются качества личности сотрудника, проявляющиеся в его отношении к целям совместной деятельности. «Коллективисты» тяготеют к коллективным действиям, всегда поддерживают общественные начинания, живут заботами команды, стремятся активно взаимодействовать со своими коллегами. «Индивидуалисты» тяготеют к индивидуальной работе, самостоятельно выполняют задания, индифферентно относятся к общим делам команды.

«Претензионисты» активно участвуют в общих мероприятиях, самостоятельны и настойчивы в достижении целей, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, любят находиться в центре внимания, обладают определенными претензиями к лидерству в команде. «Конформисты» несамостоятельны в оценках проблем совместной деятельности,

ориентируются на отношение к этим проблемам руководителя, лидеров или большинства. Они склонны придерживаться распространенного в команде мнения на те или иные события, быстро приспосабливаются к неудобствам и имеющимся условиям, предпочитают действовать как большинство. «Пассивные» отличаются низким уровнем волевой подготовки. У них часто бывают хорошие порывы, стремление активно участвовать в совместных делах, но им не хватает силы воли. Занимают обычно выжидательную позицию, достаточно равнодушны как к успехам, так и к неудачам команды. Эта типология несколько условна, так как границы между группами довольно относительно (Шепель В.М., 1996).

К методам диагностики и исследования конфликтов относятся практически все методы диагностики, но чаще всего - лабораторные эксперименты, ретроспективные и бланковые методики и тесты.

Выделяют пять уровней конфликтов в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Внутриличностный конфликт становится конфликтом взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения.

Внутригрупповой конфликт является не просто суммой межличностных конфликтов, а столкновением между частями или всеми членами группы, влияющим на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины.

Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную, социальную или эмоциональную основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности. Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутри организационному конфликту.

Внутриорганизационный конфликт возникает в связи с противостоянием, возникающим на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом или на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяют четыре разновидности этого конфликта: вертикальный - это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура. Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению. Линейно-функциональный конфликт чаще носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений руководством и специалистами. Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание (Виханский О.С., Наумов А.И.).

Существуют *пять основных стратегий разрешения конфликта*. В основу их положена система, называемая методом Томаса-Килменна. Метод был разработан К.У. Томасом и Р.Х. Килменном еще в 1972 году. Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой член команды хочет удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получится сетка Томаса-Килменна, позволяющая определить место и название для каждого из пяти основных стратегий разрешения конфликта.

Разрешение конфликта силой реализует такое решение ситуации, когда человек чувствует себя неправым или, когда другой человек обладает большей властью. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройства. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны (Виханский О.С., Наумов А.И.).

Стиль конкуренции или разрешения конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш-проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Он требует от сотрудника использования волевых качеств. Однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление о сотруднике с таким стилем поведения.

Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками:

- они рассматривают конфликт как нормальное событие, помогающее и даже если им правильно управлять, то ведущее к более творческому решению;
- при этом они проявляют доверие и откровенность в отношении других;
- они признают, что при таком взаимодовлетворяющем исходе конфликта, все его участники как бы берут на себя обязательство в рамках общего решения;
- они считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование;
- они полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.

Часто такие индивиды считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное мнение.

Стиль приспособления, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль носит типа «невыйгрыш-выйгрыш» носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль компромисса заключается в таком поведении входе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его использует, оцениваются окружающими в целом благоприятно. Это стиль типа «непроигрыш-невыйгрыш».

Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

Анализ полученных В.А. Горяниной данных показал, что подавляющая и избирательная стратегии, дополняя друг друга, затрудняют возникновение совместного пространства взаимодействия, вызывают негативные переживания, неприязнь, недоверие, неуверенность, разочарование, взаимные негативные оценки, отчуждение, конфликты во взаимоотношениях. При этом подавляющая и избегательная стратегии сопряжены с депривацией потребности в признании, негативным отношением личности к себе и другим. Человек, склонный к использованию подавляющей и избегательной стратегий переживает внутренний конфликт между желанием быть самим собой, открыто выразить свои чувства и желания, с одной стороны, и стремлением соответствовать одобряемому авторитетами образу жизни, идеям, эталонам, с другой. Этот конфликт сопровождается депривацией потребности в свободе. Этому конфликту сопутствуют противоречивые установки, раздвоенность, неуверенность в себе, слабость, беспомощность, неспособность отстоять свое мнение и оказывать влияние на других; переживания эмоциональных состояний грусти, тоски, интенсивной тревоги, страха, боли, гнева, которые обнаруживаются в невербальном поведении и высказываниях.

Конфликт в команде - это осознанное противоречие между ее членами, которое сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений. Для разрешения конфликтов члены команды пользуются определенными стратегиями поведения, а именно стратегией конкуренции, приспособления, избегания, компромисса и сотрудничества.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Какие Вам известны социально-психологические механизмы формирования команды в бизнесе?
2. В чем смысл теории поля?
3. О чем интеракционистская концепция?
4. Теория систем к организации имеет отношение в том смысле, что...
5. Что обозначает социометрическое направление для функционирования команды?
6. На чем базируется психоаналитическая ориентация команды?
7. Формально-модельный подход для оценки сплоченности команды позволяет...
8. О чем теория подкрепления для функционирования команды?
9. Бюрократический стиль управления – это...
10. Что значит для команды «псевдоавторитет» руководителя?

Тема 11. Мотивационные аспекты сплочения команды

Данные о взаимосвязи удовлетворенности работой и производительностью труда не однозначны. Нет ясности в том, что следствие, а что - причина: то ли высокая производительность труда становится причиной удовлетворенности работой, то ли удовлетворенность работой приводит к высокой производительности труда. Удовлетворенность работой может быть причиной просоциального поведения; неудовлетворенность работой способна вылиться в контрпродуктивное поведение, препятствующее достижению организационных целей. Абсентизм более присущ молодым работникам и тем организациям, где сквозь пальцы смотрят на пропуски рабочих дней по болезни. Люди, занимающие должности, статус которых невысок, и обладатели высокооплачиваемых должностей прогуливают чаще других. Текучесть кадров - следствие недостаточной вовлеченности в работу, отсутствия преданности организации и возможностей для продвижения по службе, неудовлетворенности оплатой труда и стилем руководства. Уход из организации слабых сотрудников, называется функциональной текучестью кадров, а уход хороших работников - дисфункциональной текучестью кадров.

Складывается такое впечатление, что удовлетворенность работой положительно коррелирует

с удовлетворенностью оплатой труда. Удовлетворить работника может только такая оплата его труда, которую он воспринимает как справедливую и отражающую результативность его труда. Оплата труда способна снизить мотивацию труда, если человек воспринимает ее как несправедливую; истинные способности человека могут оказаться недостаточно вознагражденными.

Вовлеченность в работу (мера психологической идентификации с работой) связана с удовлетворенностью работой. На вовлеченность в работу влияют такие личностные качества, как возраст, потребность в профессиональном росте и развитии и вера в рабочую этику, а также и особенности работы - уровень сложности и предоставляемые работнику возможности испытать себя, а также степень его участия в принятии решений, связанных с работой.

Мотивация трудовой деятельности сотрудников в условиях организации имеет определенные психологические факторы, установление и учет которых помогает повысить заинтересованность работника в производительном труде, и как следствие, повысить эффективность профессиональной деятельности.

В условиях мотивационного напряжения, проявляют себя типы конфликтных личностей в зависимости от акцентированных черт характера. В целом же выход из конфликтной ситуации зависит от того, насколько человек сможет управлять своим поведением в условиях мотивационного напряжения. В организационном отношении возможны следующие способы разрешения конфликтных ситуаций:

1. Установить действительных участников конфликтной ситуации.
2. Изучить, насколько это возможно, мотивы, цели, способности, особенности характера, профессиональную компетентность всех участников конфликта.
3. Изучить существовавшие до конфликтной ситуации межличностные отношения участников.
4. Определить истинную причину возникновения конфликта.
5. Выявить отношения к конфликту лиц, не участвующих в этой ситуации, но заинтересованных в позитивном разрешении конфликта.
6. Определить и применить способы разрешения конфликтной ситуации, которые:
 - были бы адекватны характеру его причин;
 - учитывали бы особенности лиц, вовлеченных в конфликт;
 - носили бы конструктивный характер;
 - соответствовали целям улучшения межличностных отношений и способствовали бы развитию коллектива.

Управление конфликтом - это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развитая и завершённая участниками конфликта или третьей стороной.

Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается *прогнозированием социально-психологической обстановки*. Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии. Для того чтобы прогнозировать конфликт, необходимо знать и уметь определять:

- наличие проблемы;
- направление развития конфликтной ситуации;
- потенциальных участников возможного конфликта и способны ли они его спровоцировать;
- вероятность инцидента.

Для прогнозирования конфликта необходим анализ и осмысление всех четырех компонентов.

Преданность (лояльность) организации связана с мотивацией труда и сильнее проявляется у работников более зрелого возраста и у тех, у кого сильно выражена потребность в достижениях. Преданность организации зависит также от обогащения содержания работы, автономности работы, от того, насколько сотрудник ощущает поддержку со стороны организации, от организационной справедливости и от позитивного отношения сотрудника к своим ближайшим коллегам.

Новая система диагностики мотивации труда работников, базируется на комплексно-целевом подходе. В ней анализируются основные потребности, а также факторы удовлетворенности и

неудовлетворенности работников на базе содержательных теорий мотивации и возможности выбора того или иного типа поведения в трудовой деятельности в зависимости от условий труда на каждом конкретном предприятии с учетом теоретических положений процессуальных теорий мотивации. Естественно, что в чистом виде ни одна из этих теорий не может быть применена в современных условиях России без учета менталитета и традиций российского народа.

Наиболее эффективными для получения четкой картины мотивации труда являются методы, опирающиеся на изучение потребностей работников, а также выявление особенностей поведения работников (их ожиданий). Последние необходимо изучать на предприятиях для создания действенных методов дифференцированного экономического стимулирования, являющегося материальной основой мотивации труда.

Для создания положительного социально-психологического климата в коллективе необходимо исследовать характерологические особенности работников (типологию характеров). От этого во многом зависит эффективность работы, выполняемой персоналом. Такие исследования следует проводить с помощью разнообразных тестов еще в период приема на работу. Кроме этого, необходимо учитывать выявленные в результате диагностики факторы мотивации. Такими факторами в первую очередь являются чувство зависти одних работников к другим, получающим большее вознаграждение за аналогичную работу, и завышенная самооценка работниками результатов своего труда. Здесь требуется либо психологическая помощь специалистов, либо разъяснительная работа непосредственного руководства, осуществляющего ту или иную политику дифференцированного стимулирования.

Любые применяемые методы и подходы к мотивации не могут быть эффективными без изменения на протяжении длительного периода времени, поэтому предложена и обоснована формула, определяющая суммарную эффективность управления персоналом на предприятии, включающая показатели эффекта, возникающего при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и затрат на улучшение социально-психологического климата в коллективе. Можно выделить основные типы регулятора мотивации (табл. 17).

Таблица 17.

Социально-психологические регуляторы мотивации

1. Рабочая среда	2. Вознаграждения	3. Безопасность
Удобное рабочее место, низкий уровень шума, эргономика, дизайн, столовая, чистота, хорошие физические условия работы	Хорошая зарплата, справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, акции, дивиденды от прибыли), социальные блага (жилье, медобслуживание, детсады, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание и пр.)	Ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы, уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя, хорошие отношения в коллективе
Главные мотивы		
4. Личный рост	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
Возможности для обучения, возможность карьеры, рост ответственности и влияния, возможность экспериментирования, творчества.	Ощущение полезности своей работы, информированности о делах, планах, перспективах фирмы, интерес и учет руководством личных мнений работников, совместное принятие решений.	Интересная работа, усложняющаяся работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность, соревновательный эффект (быть лучше другого).

Основные стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности:

- любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, прежде всего теми, кто требует действий от других;
- людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого - то конкретно важны;

- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;
- любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;
- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;
- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;
- в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;
- хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;
- сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;
- любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;
- самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника;
- сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;
- всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;
- сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их профессиональной деятельности;
- каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

Все это свидетельствует о наличии прочных связей мотивации персонала в структуре социально-психологических отношений с организацией кадровой работы в целом. Менеджмент организации в современном понимании предполагает гармоничное функционирование всего комплекса производственных отношений с целью повышения эффективности и надежности деятельности персонала.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. От чего зависит удовлетворенность работой?
2. Что определяется функциональной текучестью кадров?
3. Что определяется дисфункциональной текучестью кадров?
4. Что такое мотивационное напряжение?
5. Прогнозированием социально-психологической обстановки является...
6. Социально-психологические регуляторы мотивации – это...
7. Как Вы можете описать чувство причастности?
8. Что включают основные стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности?

Раздел 4. Формирование кадрового резерва и способы работы с ним

Тема 12. Принципы кадровой работы с персоналом по направлению подготовки кадрового резерва организации

Цель формирования кадрового резерва состоит в том, чтобы управленцам среднего и высшего звена с минимальным ущербом для дела удавалось устранять кадровые проблемы, возникающие в структурных подразделениях компании вследствие текучести персонала. Смысл данного процесса состоит в том, что движение персонала в компании не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала.

Движение персонала. Эффективная работа с кадровым резервом невозможна без понимания общей логики и закономерностей процесса движения персонала в компании. Движение персонала – это базисная категория кадрового менеджмента. Процесс движения персонала является той реальностью, с которой неизбежно приходится считаться. При этом важнейшей характеристикой данного процесса является его необратимость. Ошибки в организации движения персонала внутри компании, как правило, приводят к увольнению сотрудников, которые могли еще принести большую пользу компании.

Движения персонала, как и любую другую реальность, практически невозможно оценить простыми категориями «хорошо» и «плохо». Любая реальность противоречива, в ней есть свои положительные и отрицательные стороны. Поэтому дело не в оценках, а в способности управлять процессами – эффективно использовать позитив и максимально нивелировать негатив.

Оборот персонала. В классических моделях кадрового менеджмента всегда доминировала мысль, что стабильность коллектива – высшее благо для компании. Соответственно, стабильность противопоставлялась текучести как крайней форме оборота кадров. Повышенный оборот кадров приносит компании немалый ущерб:

- нарушаются коммуникации – старые сотрудники теряют привычных функциональных партнеров, за счет чего может снижаться производительность труда;
- на оставшихся сотрудников ложатся большие функциональные нагрузки;
- меняется социально-психологический климат в коллективе;
- снижается предсказуемость реакций на управленческие воздействия;
- возникают дополнительные затраты для компании, связанные с набором, обучением и временной подменой кадров и др.

Бессмысленно оспаривать очевидное – текучесть кадров – негативное явление. Поэтому принципиально важно, с одной стороны, разобраться в причинах возникновения текучести кадров и минимизировать это явление, с другой – обнаружить позитив, который характеризует движение персонала и использовать его.

Движение персонала дает управленцам дополнительную свободу маневра особенно в ситуации, когда компания требует не просто эволюционного реформирования, а более радикальных методов организационно-управленческой коррекции. Ведь давно сложившийся и практически неизменный коллектив всегда обладает повышенным консерватизмом и инертностью и, как следствие, склонен противодействовать любому изменению. Для того, чтобы ситуация оставалась контролируемой и управляемой необходимо вести статистику, фиксирующую движение персонала абсолютными и относительными показателями оборота.

К абсолютным показателям движения персонала, как правило, относят оборот по приему и оборот по выбытию. Оборот по приему отражает число лиц, зачисленных на работу, а оборот по выбытию – число лиц, уволившихся из организации за фиксированный промежуток времени.

Считается, что в нормальных условиях функционирования компании оборот по выбытию не должен превышать 5% в год. Превышение этого порога, с поправкой на конкретные условия, можно трактовать как текучесть кадров. При этом в расчет не принимаются люди, выбывшие по объективным причинам: воинская служба, состояние здоровья, возраст.

Дополнительными абсолютными показателями движения персонала являются следующие величины:

- число сменившихся работников – меньшая величина из численности принятых и уволенных за отчетный период;
- показатель постоянства коллектива – разность между списочной численностью на начало отчетного периода и численностью уволившихся в этот же период.

Относительный оборот персонала можно фиксировать при помощи вычисления ряда комбинированных показателей. Так, В. Веснин в книге «Практический менеджмент персонала» (Москва, 2003) выделяет пять таких показателей:

- **интенсивность оборота по приему** равна соотношению числа принятых за период к среднесписочной численности персонала за период;
- **интенсивность оборота по выбытию** равна соотношению числа выбывших сотрудников за период по всем причинам к среднесписочной численности персонала за период;
- **коэффициент постоянства персонала** равен соотношению числа работников, состоявших в списках организации в течение всего периода, к среднесписочной численности персонала за период;
- **коэффициент текучести кадров** равен соотношению излишнего оборота персонала к среднесписочной численности персонала за период;
- **коэффициент закрепленности кадров** равен соотношению числа лиц с определенным стажем, покидающих организацию, к среднесписочной численности персонала за период.

Внутренние перемещения. Кроме оборота персонала, связанного с приемом на работу новых сотрудников и увольнением старых, всегда существует движение персонала внутри компании – замещение, перестановки, ротация и продвижение по служебной лестнице. Конкретика внутренних перемещений может быть различной, однако, общая логика этого процесса обусловлена следующими обстоятельствами:

- экстренное решение внезапно возникших кадровых проблем;
- оптимизация расстановки персонала;
- повышение общего уровня компетентности сотрудников и усиление управленческого аппарата компании.

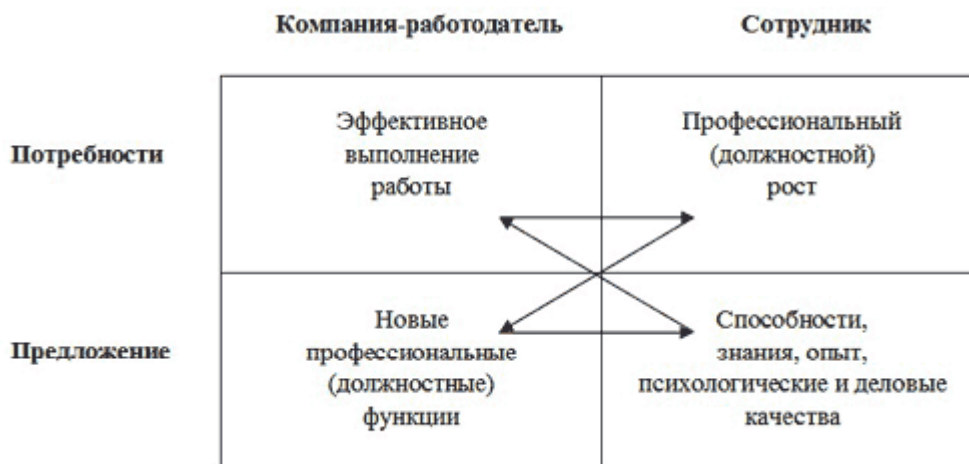


Рис. 3. Диалектика потребностей и предложения во взаимоотношениях между компанией-работодателем и сотрудником

В основе механизма продвижения по службе специалиста или менеджера лежит сложное взаимодействие потребностей и предложения компании - работодателя и самого сотрудника. Схематически данный механизм представлен на рис. 3.

Функционирование данного механизма достаточно просто и понятно. Тем не менее, на практике постоянно возникают проблемы, связанные с ошибочным выдвижением на повышение кандидатур для этого неподходящих, и, одновременно, игнорирование потенциала роста действительно перспективных сотрудников. Обе ошибки, зачастую, приводят к преждевременному увольнению и тех, и других. Главная проблема – неспособность (или нежелание) соответствующих должностных лиц правильно определить уровень потенциала роста того или иного сотрудника. При линейном повышении основная опасность – недостаточный уровень менеджерского (управленческого) потенциала выдвиженца. При нелинейном повышении риск удваивается за счет возможной неспособности сотрудника эффективно выполнять новые специфические профессиональные функции.

Кадровые перемещения в отечественных компаниях редко объединены в систему мероприятий, четко вписанных в стратегию и тактику усиления кадрового потенциала компании исходя из ее текущих и прогнозируемых потребностей. В лучшем случае непосредственный начальник или менеджер по персоналу успевает фиксировать достижения ведущих специалистов и решается взять на себя ответственность инициировать их продвижение по служебной лестнице.

Порог компетентности. Специалист в любой области профессиональной деятельности имеет свой порог компетентности. Иными словами, существует граница, перейдя которую сотрудник уже не способен эффективно справляться со своими служебными (функциональными, профессиональными) обязанностями. Причины подобного служебного несоответствия могут быть различными: недостаток специальных профессиональных знаний и умений, отсутствие необходимых индивидуально - психологических и деловых качеств, достаточного интеллектуального потенциала или организаторских способностей и т.п. Причины могут быть различными, но суть одна – у каждого сотрудника есть определенный потенциал роста, который необходимо правильно установить. Именно с этой целью осуществляются мероприятия по планированию карьеры.

Закономерности движения персонала должны быть учтены при разработке кадровой политики компании. То, что невозможно устранить, нужно уметь заставить работать во благо. Движение персонала должно не разбалансировать работу компании, а стать частью механизма совершенствования организационно-управленческой структуры и повышения кадрового потенциала компании.

Потребность в персонале. Одной из базовых и наиболее сложных проблем в процессе формирования кадрового резерва является определение фактической и прогнозируемой потребности компании в персонале. Статистические данные позволяют вывести следующую закономерность:

- в молодых, активно растущих компаниях – количество персонала меньше расчетно-необходимого, большинство сотрудников вынуждены работать «за себя и за того парня» (зачастую, относясь к этому, как к само собой разумеющемуся);

- в зрелых, стабильных компаниях, а также структурах с признаками стагнации – количество персонала больше расчетно-необходимого, многие сотрудники склонны работать «в пол силы» (зачастую, сами того не осознавая).

Можно выделить три основных фактора, характеризующих данную модель организации работы персонала. Причем, речь идет именно о модели, поскольку подобные организационные структуры, как правило, функционируют в подобном режиме не ситуативно, а постоянно. *Во-первых*, подобные структуры обычно возглавляют харизматические лидеры, способные подчинить людей своему влиянию (действуя целенаправленно или интуитивно), объединить их вокруг «высокой» цели или «гениальной» идеи (реальной или мифической), подстегивать энтузиазм сотрудников личным примером. *Во-вторых*, в подобной ситуации действует эффект

«вработываемости». Люди, которые на психофизиологическом уровне не способны работать в таком режиме, очень быстро покидают организацию, зато те, кто остается, настолько «втягиваются» в подобный график работы, что уже не мыслят себя иначе. В-третьих, подобный стиль работы, который обычно сопровождается неформальными взаимоотношениями в коллективе, вызывает у сотрудников ощущение общего дела и сплачивает в единую «семью единомышленников».

Однако минусы подобной модели организации труда несколько существенны, что подавляющее большинство западных компаний не только принципиально отказались от нее, но стали запрещать своим сотрудникам находиться на рабочих местах дольше, нежели это определено штатным расписанием (за исключением форс-мажорных ситуаций). Дело в том, что после 8-10 часов работы существенно снижается производительность труда. Коэффициент полезного действия работника падает настолько, что его труд оказывается просто не рентабельным. Кроме того, человек не успевает физически и психологически восстановиться перед следующим рабочим днем, что приводит к развитию синдрома хронической усталости. Следствием этого становятся комплексное снижение показателей эффективности труда, резкое увеличение ошибочных действий и брака, а также ослабление самоконтроля и чувства ответственности, поскольку работник склонен слагать с себя ответственность в подобной ситуации, объясняя собственные ошибки экстремальными условиями труда.

Эффективность работы персонала зависит не столько от количества часов, проведенных на рабочем месте, сколько от интенсивности и рациональности использования рабочего времени. Работодатель должен придерживаться алгоритма, согласно которому: «оплачиваются не затраченное время и усилия сотрудников, а объем выполненной ими работы».

Персонал не только не склонен работать сверхурочно, но и не перетруждает себя в рабочее время. Зачастую, развитие подобных тенденций связано с объективными причинами, такими как: излишний штат и неэффективный менеджмент – нечеткая постановка задач и неопределенность сроков их выполнения.

Экономические потери компании в условиях экстенсивной организации труда, по сути дела, удваиваются. Дело в том, что потери, связанные с «простаиванием» персонала, усугубляются потерями, вызванными перманентным снижением производительности труда работников из-за пребывания в состоянии расслабленности и общей потери концентрации. Эмпирические исследования, на которые ссылаются Эрих Кирхлер и Криста Родлер в своей книге «Мотивация в организациях» (Харьков, 2003), демонстрируют наличие линейной зависимости между трудностью цели, стоящей перед персоналом, и ростом производительности труда работников компании. График, приведенный на рис. 4, показывает, что занижение трудности цели и сложности текущих задач, снижает общую производительность труда персонала. И напротив, производительность труда продолжает расти вплоть до достижения границы высокой трудности и вновь снижается лишь в момент, когда цель является физически невыполнимой.

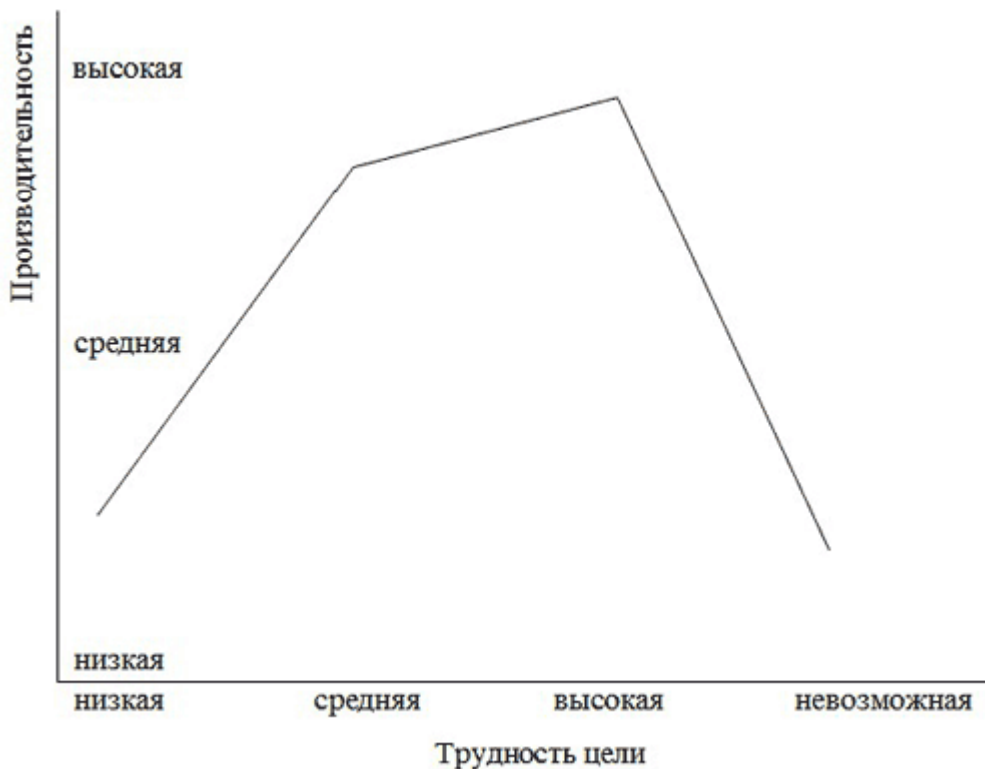


Рис. 4. Взаимосвязь между трудностью цели и производительностью труда

Эти данные подтверждают вывод о том, что работникам (даже самым профессиональным и сознательным) сложно поддерживать высокую производительность труда в ситуации, когда сложность текущих задач и трудность цели не создают для персонала «умеренного цейтнота» – разумного дефицита времени. Иными словами, общий алгоритм подхода к распределению производственной нагрузки можно сформулировать следующим образом: «лучше работника несколько перегрузить, чем дать возможность работать в пол силы». При оценке реальной потребности в кадрах важно правильно определить, необходимо ли для выполнения той или иной работы наличие самостоятельной должностной единицы, нельзя ли реализовать определенные функции другими средствами, например, при помощи перераспределения функций, внутренних перемещений или замещений, объединения функций.

Определение реальной потребности в кадрах является ключевым моментом в оптимизации структуры персонала, повышении эффективности его работы и исходной точкой планирования резерва. Однако наряду с расчетом фактической потребности, необходимо делать краткосрочный прогноз потребности компании в новых кадрах на основе статистики оборота персонала, а также прогноз с учетом среднесрочного и долгосрочного планирования развития компании в целом.

Планирование резерва. При рассмотрении процесса планирования-формирования кадрового резерва следует придерживаться принципа актуальности резерва. Это означает, что, *во-первых*, резерв должен формироваться под конкретные должности, а *во-вторых*, потребность в замещении этих должностей должна быть реальной, то есть обоснованной и прогнозируемой во времени.

Актуальной задачей в этом отношении является планирование резерва функционирования – оперативного резерва. Подобное планирование предполагает, с одной стороны, определение должностных лиц (как управленцев, так и ключевых специалистов), от уровня компетентности которых в большей степени зависит эффективность функционирования компании в целом, а с другой – поиск реальных преемников (дублеров), то есть кандидатов, способных, при необходимости, немедленно или в ближайшей перспективе закрыть эти должностные позиции.

Для реализации этой задачи менеджер по персоналу совместно с топ - менеджментом должны воссоздать схематическую модель организационно-управленческой структуры в целом, а также ключевых подразделений компании (обеспечивающих непрерывность производства и сбыта, управление финансовыми потоками, общее администрирование) для определения должностных позиций, составляющих основу организации. Экономическая безопасность компании требует, чтобы эти ключевые должностные позиции были не только закрыты компетентными и высокоэффективными работниками, но и были подкреплены резервом замещения.

Из числа сотрудников каждого подразделения должны быть заранее отобраны кадры, уровень профессионализма, деловых и личностных качеств которых позволит им в случае возникновения экстренной необходимости взять на себя общее руководство подразделением или выполнение определенного функционала. Считается, что если компания не может подобрать резерв функционирования из числа собственных кадров – это первый признак ее слабости.

Не менее важной задачей является планирование резерва развития – стратегического резерва. Специфика и дополнительная сложность данной задачи состоит в том, что HR-специалистам приходится не просто планировать резерв, исходя из фактической организационно-управленческой структуры компании и ее кадрового состава, а с учетом гипотетических планов развития организации и прогнозирования динамики изменения ее кадрового состава.

Кадровое планирование, являясь элементом общей системы планирования в организации, призвано обеспечить человеческий ресурс для выполнения организационных (изменение структуры, расширение, реорганизация и т.п.) производственных, маркетинговых, финансовых и других планов. При этом топ-менеджмент компании, как правило, вносит массу изменений и корректировок по ходу реализации всех этих планов, а многие из них – вовсе не реализуются. Это создает серьезные проблемы для формирования кадрового резерва, поскольку постоянные пертурбации в более общих планах организации мешают доведению работы с кадровым резервом до логического завершения.

Процесс кадрового планирования должен базироваться на ряде принципов. *Во-первых*, планирование резерва должно быть непрерывным, что обусловлено как подвижностью самой организационной структуры компании, так и закономерностями движения персонала, которые мы подробно рассматривали ранее. Соответственно, само планирование должно рассматриваться не как одномоментное мероприятие, а в качестве процессуального действия. *Во-вторых*, перспективные планы должны обладать гибкостью, обеспечивая возможность внесения корректив с учетом изменяющихся обстоятельств. Для этого планирование должно предусматривать возможность маневра в определенных пределах. *В-третьих*, необходимо обеспечить согласованность планов внутри организации посредством оперативной координации как по вертикали – между ниже - и вышестоящими структурами, так и по горизонтали – между одноуровневыми подразделениями.

Еще одним важным принципом в подходе к планированию как оперативного, так и стратегического кадрового резерва является принцип перспективности резерва, основанный на анализе соотношения потенциала карьерного роста, продуктивности работы и уровня компетентности специалиста.

Схема, представленная на рис. 5, дает представление о целостности кадрового состава организации. Отталкиваясь от данной модели, можно определить, что с точки зрения формирования резерва наиболее перспективными являются «звезды» – работники в возрасте 28-38 лет, обладающие необходимым уровнем компетентности, демонстрирующие высокую продуктивность работы и стимулируемые высокой мотивацией достижений.



Рис. 5. Матрица кадрового состава компании

При правильном планировании карьеры, по мере того, как «звезды» исчерпывают потенциал роста, достигая порога компетентности, они становятся «столпами», обеспечивающими высокую эффективность и жизнеспособность организации. «Столпы» также обладают потенциалом роста, однако, их перспективность, с точки зрения формирования кадрового резерва, значительно ниже, чем у «звезд». В целом же в крупной и стабильной компании должен быть соблюден баланс представительства всех сегментов структуры кадрового состава организации, поскольку каждый из них выполняет определенные функции в общей системе организации труда. При этом в зависимости от ситуации и задач, решаемых компанией на рынке, а также текущих финансовых ресурсов, топ-менеджмент и HR-специалисты могут искусственно моделировать количественные соотношения в структуре кадрового состава организации, что также находит свое отражение в планировании кадрового резерва.

Формирование резерва. Естественный вопрос, который возникает еще в процессе планирования резерва, это вопрос о четких критериях отбора и методологии его осуществления. В соответствии с принципом актуальности резерва подбирать конкретных исполнителей необходимо исходя из соответствия требованиям, предъявляемым к конкретным должностям, включенным в план резерва. Иными словами, главный критерий отбора – максимальное соответствие кандидата требованиям, предъявляемым к кандидатуре претендента на выдвижение в кадровый резерв по определенной должностной позиции. В свою очередь, базовые требования подразделяются на три категории: профессиональные, должностные и специальные.

Перечень профессиональных требований, предъявляемых к кандидату на ту или иную должность, определяется направленностью профессиональной деятельности, которой ему предстоит заниматься. Для четкой регламентации профессиональных требований используется профессионально - квалификационная модель (профессиограмма), в которой должны быть отражены:

- общая характеристика профессии;
- условия и характер выполняемой работы;
- основные функциональные обязанности;
- уровень образования;
- специальные знания, умения и навыки;
- профессионально значимые социально-психологические, интеллектуальные и деловые качества;
- нагрузка в процессе работы;

- требования к организации рабочего места;
- санитарно-гигиенические условия работы.

Причем в том случае, когда речь идет о формировании резерва для вертикального (управленческого) продвижения, особое значение уделяется определению соответствия психограмме, отражающей профессионально значимые социально - психологические, интеллектуальные и деловые качества выдвиженца. Среди них можно выделить следующие.

Блок социально-психологических качеств.

Коммуникабельность – способность быстро инициировать коммуникативный контакт (с любым партнером в широком социальном диапазоне) и поддерживать его на необходимом уровне в зависимости от задачи; психологическая готовность к сотрудничеству с группой с учетом ее ценностей и традиций – коллективизм; оптимальное представительство в общении естественно-эмоционального компонента («обаяние»), приветливости и дружелюбия; выносливость в условиях повышенных нервно-эмоциональных нагрузок, связанных с общением в неблагоприятной социальной среде; отсутствие выраженного эгоцентризма или враждебности.

Лидерство - наличие личностных качеств лидера; способность возглавить группу для решения конкретных задач; самостоятельность в принятии решений и готовность нести ответственность за их последствия; амбициозность и стремление к статусному росту; авторитетность и требовательность; стрессоустойчивость; упорство и настойчивость в отстаивании своей позиции и интересов.

Целеустремленность - способность стратегически грамотно ставить цели и достигать их независимо от обстоятельств; энергичность; волевые задатки; сопротивляемость внешним воздействиям.

Организованность - способность рационально организовывать и планировать деятельность свою и подчиненных; самодисциплина; последовательность, логичность и практичность в подходе к решению текущих задач; соблюдение принятых нормативов и регламентаций как гарантия надежности для деловых партнеров.

Социальный интеллект - интуитивно-опытное знание человеческой психологии; знание и правильное применение социальных норм и стандартов; способность адаптироваться в различных социальных группах; гибкость коммуникативной тактики посредством «чувства ситуации»; деликатность, терпимость и терпеливость в общении.

Блок интеллектуальных качеств.

Вербальный интеллект - лексический запас; способность к выявлению аналогий и установлению логических связей между различными видами вербальной информации; способность комбинировать знания из различных областей знаний, гибкость и скорость переключения вербального мышления; способность находить наиболее точное решение из ряда приблизительных.

Невербальный интеллект – способность устанавливать логические закономерности по отношению к невербальным (математическим) видам информации; способность к анализу и прогнозу (экстраполяции событий); способность разрабатывать и расшифровывать сложные алгоритмы; общий потенциал интеллектуального развития.

Обучаемость – гибкость и активность интеллекта в целом; скорость усвоения новой информации и способность отказываться от непродуктивных стереотипов; способность к эффективному использованию, адекватному переносу и комбинированию информации из различных областей знания; элементы творческих способностей.

Позитивное мышление – реализм и практичность в постановке целей и определении средств их достижения; прагматическая направленность творческих подходов, их «привязка» к решению текущих и перспективных управленческих задач; опора на критерии деловой эффективности в оценке социальных ресурсов.

Креативность – аналитический склад ума в сочетании с развитым воображением; независимость и оригинальность мышления; способность и стремление находить

нетривиальные решения и генерировать идеи; критичность к общепринятым подходам (штампам и стереотипам); склонность к экспериментированию и новаторству; любознательность и чутье по отношению к новым, перспективным идеям и проектам.

Анализ степени выраженности и взаимной динамики проявления как отдельных качеств, так и блоков качеств позволяет прогнозировать:

- успешность претендента при замещении управленческих (менеджерских) должностей в зависимости от их уровня, числа подчиненных и степени ответственности принимаемых решений;

- потенциал карьерного роста и границы компетентности менеджера;

- эффективное выполнение управленческих функций, связанных с решением текущих административно-хозяйственных задач и организационным обеспечением работы предприятия;

- эффективное решения задач, связанных со стратегическим планированием развития предприятия (организации), а также руководством проектами (направлениями), основанными на развитии новых технологий, требующими завоевания новых рынков сбыта, нетрадиционных подходов в сфере маркетинга и менеджмента.

Вместе с тем, профессиограмма, регламентирующая профессиональные требования, не фиксирует собственно должностные функции, возлагаемые на конкретных должностных лиц и, соответственно, не может быть единственным критерием отбора. Дополнительным уточняющим фактором является должностная инструкция.

Поскольку в каждой организационной структуре на одно и то же должностное лицо могут возлагаться различные функции, требующие от конкретного специалиста дополнительной компетентности в самых различных сферах деятельности, возникает необходимость отследить и проанализировать эти дополнительные компетенции.

Кроме профессиональных и должностных, зачастую, выдвигаются также специальные требования к кандидатам на выдвижение. В их числе могут быть:

- предельные ограничения некоторых критериев отбора кандидатов – образование, возраст, пол, стаж работы и т.д.;

- перечень должностей, которые являются трамплином для выдвижения на резервируемую должность;

- четко определенные показатели эффективности работы на предыдущей должности (например, производительность труда, количество рационализаторских предложений, объемы продаж и т.д.).

Очевидно, что далеко не каждая должность требует построения столь сложной и многоуровневой системы требований к кандидату на замещение. Вместе с тем, важно, чтобы для каждой резервируемой должности была разработана идеальная модель требований, исходя из которой будет формироваться программа аттестации кандидатов и будут составляться характеристики кандидатов по результатам отбора. Что касается организации самой процедуры отбора (формирования резерва), то ее целесообразно проводить в рамках общей плановой аттестацией персонала компании. Тем более, что это позволяет охватить всех потенциальных кандидатов в резерв и подобрать по несколько кандидатур на каждую резервируемую должностную позицию. Наличие двух кандидатов, *во-первых*, позволяет в дальнейшем сравнить динамику роста их компетентности и, *во-вторых*, стимулирует здоровую конкуренцию между ними. Вместе с тем, не целесообразно чрезмерно преумножать перечень резервистов, поскольку это крайне усложняет дальнейшую работу с резервом, а снижение вероятности будущего назначения – снижает мотивацию достижений.

Планирование карьеры в составе резерва. У подавляющего большинства работников понятие карьеры ассоциируется не с долгосрочными планами внутриорганизационной карьеры, а с перспективой удачной смены работы. Для того, чтобы произошли изменения в отношении работников к планированию собственной карьеры необходимо, прежде всего, изменение подходов топ-менеджмента к управлению персоналом. Работа с кадрами внутри организации должна представлять собой дорогу с двусторонним движением, она может быть эффективной

лишь в том случае, если реализуется с учетом и взаимным согласованием интересов работодателя и работника. Управленцы разрабатывают планы функционирования и развития организации, работник выстраивает планы своего профессионального совершенствования и карьерного роста. Соответственно, возможность реализации успешной карьеры внутри организации подразумевает планирование индивидуальной карьеры перспективного сотрудника с учетом заинтересованности организации в его услугах и его видения собственного будущего внутри организации.

Карьера работника в организации начинается с первого его прихода на собеседование. Однако для того, чтобы данный тезис из пустой декларации превратился в исходный принцип организации работы с персоналом, необходимо изменить отношение работодателя (и, кстати, большинства менеджеров по персоналу) к соискателю. Нужно не просто оценивать соответствие претендента предполагаемой должности, необходимо разобраться – нужен ли организации этот человек, вписывается ли он в общую концепцию подбора персонала, есть ли у него будущее в организации. Иными словами, соискатель должен рассматриваться не просто в качестве более или менее удачной кандидатуры на замещение «горящей» вакансии, а с позиции анализа его перспективности в рамках решения ближайших и перспективных задач, стоящих перед организацией в качестве единого развивающегося организма.

Именно в этой связи необходимо еще раз вернуться к теме важности и необходимости проведения социально-психологического исследования при приеме на работу. Здесь уже обсуждаемая ранее нами проблема предстает в новой плоскости. Речь идет не просто о решении локальной проблемы – отбор наиболее удачной кандидатуры для выполнения текущих функциональных обязанностей. Данное мероприятие уместно и целесообразно рассматривать также в контексте работы с кадровым резервом и в качестве отправной точки формирования индивидуальной карьеры сотрудника.

Во-первых, в процессе социально-психологического исследования, как правило, можно проанализировать, насколько искомая должность соответствует общей направленности профессиональных интересов и склонностей претендента и, соответственно, разобраться в глубинных мотивах соискателя: заинтересован ли он в получении определенной должности или же его интересует, прежде всего, принадлежность к конкретной организации, с которой он готов связать свою последующую карьеру.

Во-вторых, социально-психологическое исследование позволяет получить документально подтвержденные результаты, на основе которых должен быть составлен развернутый психологический портрет соискателя. Все эти материалы в будущем должны сохраняться в деловом досье работника. Причем важность этих материалов трудно переоценить. Обратим внимание лишь на некоторые аспекты важности этого пункта.

Менеджеры по персоналу (корпоративные психологи, рекрутеры) на предприятиях часто меняются. После нескольких таких замен никто на предприятии не помнит, кто и на каких основаниях набирал тех или иных работников. Только база документированных деловых досье может позволить новому специалисту хотя бы в общих чертах разобраться с кадровым составом организации. Заключение менеджеров по персоналу (рекрутеров) не являются истиной в последней инстанции и они, как и любые другие специалисты, имеют свойство принимать неправильные решения. Имеется в виду принятие «ошибочных положительных решений» о принятии на работу, то есть, когда берут не тех людей или не на те позиции. Поэтому их работу также целесообразно периодически контролировать. Однако здесь есть важный нюанс. Не совсем правильно было бы судить о работе менеджеров по персоналу исходя из оценки исключительно результативности работы персонала или показателей текучести кадров. Дело в том, что подобная низкая эффективность может быть связана также с просчетами в кадровой политике топ-менеджмента или управлении предприятием в целом. Поэтому одним из объективных параметров оценки может быть анализ соответствия деловых досье сотрудников требованиям к соответствующим должностным позициям на основе внешней экспертизы.

При проведении плановых аттестаций персонала, сравнив данные психологического досье сотрудника с момента его приема на работу до момента аттестации можно проследить динамику роста личностной и деловой компетентности сотрудника, более точно прогнозировать порог его компетентности. Без ведения деловых досье сотрудников организации в принципе нельзя вести речь о разработке кадровой политики организации, возможности формирования кадрового резерва и планирования карьеры сотрудников.

В-третьих, правильно проведенное социально-психологическое исследование позволяет выявить некоторые особенности мотивационной сферы работника, которые в дальнейшем позволят повысить мотивацию достижений для наиболее перспективных сотрудников, отнесенных в кадровый резерв, а также в целом более эффективно управлять мотивацией персонала организации.

Новым этапом во взаимоотношениях между работодателем и работником должно стать включение последнего в кадровый резерв. С того момента, когда работник оказывается зачисленным в кадровый резерв организации можно говорить о том, что его деловая карьера становится объектом управления. Зачисление в резерв является первым сигналом о том, что организация заинтересована в долгосрочном сотрудничестве с работником и, соответственно, работник должен определиться, насколько он заинтересован в развитии своей карьеры в рамках данной организации. Иными словами, зачисление в резерв – это своеобразное заявление о намерениях в дальнейшем развитии долгосрочных двусторонних отношений между работодателем и работником.

Однако формирование кадрового резерва все еще остается одноходовой комбинацией с точки зрения долгосрочных планов организации. Поскольку в основу процесса формирования резерва должна быть положена комплексная профессиональная и социально-психологическая аттестация, а резервисты относятся к наиболее перспективной части сотрудников, отобранной по результатам аттестации, естественно, что многие из них обладают значительно более высоким порогом компетентности нежели тот, который определен текущим планом резерва. Поэтому для специалистов, обладающих значительным потенциалом профессионального или управленческого роста целесообразно разрабатывать индивидуальные планы деловой карьеры и определять мероприятия по ее развитию.

Планирование индивидуальной карьеры работника осуществляется на основе карьерограммы, которая составляется на 5-10 лет и фиксирует, с одной стороны, обязательства топ-менеджмента в отношении обеспечения развития карьеры работника внутри организации, а с другой – требования к повышению квалификации, навыков и умений специалиста, а также показателям эффективности его работы.

В карьерограмме должны быть зафиксированы следующие ключевые моменты:

- текущий уровень развития профессиональных, социально-психологических и деловых качеств, а также прогноз порога компетентности работника;
- направление и высшая точка развития карьеры в организации;
- этапы и временные ориентиры карьерного роста;
- требования к развитию профессиональных и личностных качеств работника в привязке к этапам и временным ориентирам карьерного роста;
- программа содействия профессиональному и личностному росту работника;
- индивидуальная программа мотивации достижений работника;
- контроль выполнения карьерограммы со стороны работника и организации, и ее корректировка в соответствии с текущими планами кадрового резерва;

Для того, чтобы правильно спланировать карьеру работника, менеджер по персоналу (корпоративный психолог) должен ясно представлять механизм развития деловой карьеры и возможности ее планирования и реализации. Это особенно важно, поскольку работники далеко не всегда способны самостоятельно правильно выбрать профессиональную нишу, точно оценить свой порог компетентности и выбрать эффективную стратегию самосовершенствования.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Что такое кадровый резерв и зачем он нужен?
2. Что значит «движение персонала»?
3. Что такое «оборот персонала»?
4. Абсолютными показателями движения персонала являются следующие величины...
5. Как рассчитать интенсивность оборота по приему?
6. Как рассчитывается коэффициент текучести кадров?
7. Дайте определение порогу компетентности персонала. Что это такое?
8. Как планируется кадровый резерв?
9. Как Вы представляете матрицу кадрового состава компании?
10. Что такое социальный интеллект?

Тема 13. Основные направления разработки кадровой политики компании по формированию персонала организации

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего, нужно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность, он должен быть взаимосвязан со всеми другими функциями управления персоналом.

Плохо организованный подбор кадров приводит к **нежелательным последствиям**: большой текучести кадров, низкому морально-психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к делу и т.д.), падению трудовой и исполнительской дисциплины (плохое качество работы, прогулы, опоздания, преждевременные уходы с работы, невысокая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководителей).

Общий контроль за кадровой политикой в сфере управления персоналом и ответственность за ее успех возложены на высшее руководство. Процесс формирования персонала зависит от того, по какому типу кадровой политики идет развитие компании.

Обычно эксперты выделяют **два главных критерия** типологии кадровой политики организации:

1. Правила и нормы, лежащие в основе кадровых мероприятий и определяющие уровень влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации.
- 2) Принципиальная ориентация на собственный или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

По первому критерию можно выделить четыре типа кадровой политики – пассивная, реактивная, превентивная и активная кадровая политика.

Пассивная кадровая политика. Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностика кадровой ситуации в целом. Работники отдела кадров решают три «независимые» задачи – прием, увольнение и ликвидация конфликтов, без анализа их причин и возможных последствий. Совокупность действий руководства в отношении персонала едва ли можно назвать политикой.

Реактивная кадровая политика. В работе с персоналом осуществляется контроль за симптомами негативного состояния, причинами

и динамикой кризисов: конфликтов, низкой мотивации труда, низкой квалификацией и т.п. Руководство принимает меры по ликвидации кризисов, ориентировано на понимание их причин. Работники кадровой службы обычно располагают средствами диагностики существующей ситуации и оперативного реагирования. Кадровые проблемы рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. Руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но отсутствуют средства воздействия на нее. Кадровые службы проводят не только диагностику персонала, но и краткосрочный и среднесрочный прогноз кадровой

ситуации по совокупности количественных и качественных показателей. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Руководство располагает не только прогнозом, но и средствами воздействия на ситуацию. Кадровые службы способны разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуаций и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации. При рациональной кадровой политике кадровые службы располагают объективными качественными и количественными критериями и средствами диагностики и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочные и долгосрочные периоды. В программах развития содержится краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные прогнозы потребностей в кадрах. Программы кадровой работы имеют варианты их реализации.

По второму критерию различают два типа – открытая и закрытая кадровая политика.

Открытая кадровая политика. Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне – как низовых должностей, так и высшего руководства. Принимаются специалисты соответствующей квалификации и без учета опыта работы в аналогичных организациях. Такая кадровая политика характерна для организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированную на быстрый рост и выход на передовые позиции в своей отрасли, например, автомобильных концернов, современных коммуникационных компаний.

Закрытая кадровая политика. Организация ориентирована на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещения происходят только из числа уже работающих сотрудников. Такая кадровая политика присуща организациям, нацеленных на создание определенной корпоративной культуры, формирование духа причастности, а также работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Таблица 18.

Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровые процессы	Открытая политика	Закрытая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация постоянного или временного дефицита рабочей силы.
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых инновационных подходов.	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включения в традиционные подходы.
Обучение и развитие персонала	Чаще проводится во внешних центрах, способствует овладению и заимствованию нового.	Чаще проводится во внутрикорпоративных центрах, направлена на формирование единых отношений, общих технологий, адаптирована к работникам организации.
Служебное продвижение	Затруднена возможность профессионального роста из-за преобладания тенденции набора персонала.	Предпочтение при назначении на должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации).	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребностей в стабильности, безопасности, социальном принятии).
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определяющий ответственность сотрудника и организации.	Необходимо специально инициировать процесс разработки инноваций, чувство причастности, ответственности персонала за счет осознания им приоритетов корпоративности.

Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в контексте осуществления кадровой работы организации.

Основными предпосылками, обеспечивающими эффективность работы по набору и отбору кадров являются: постановка четких целей; разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей; наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование позволяет обеспечить системный подход к подбору и отбору кадров.

Поиск и отбор персонала является ключевым элементом кадровой политики и должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом.

Специалисты по управлению персоналом при поиске и отборе кандидатов на рабочие вакансии руководствуются следующими основными положениями:

1. Поиск и отбор не должны рассматриваться изолированно, только как поиски подходящего человека для выполнения конкретной работы, они должны вписываться в общий контекст кадрового плана и в существующие программы, реализуемые в сфере управления персоналом.

2. Необходимо учитывать не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как новый работник впишется в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу профессионально грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами на работе, с клиентами, с поставщиками, нарушающего сплоченность рабочей группы.

3. Необходимо учитывать все требования трудового законодательства и обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам на должность, их равные возможности.

Целью отбора персонала является создание резерва кандидатов на имеющиеся вакансии в соответствии с предъявленными критериями, а целью набора – выбор из числа кандидатов на рабочее место наиболее подходящего по предъявленным требованиям.

Отбор – это процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. Он представляет собой многоступенчатую систему, которую проходят кандидаты на рабочее место и включает следующие этапы.

1. **Предварительное собеседование.** Поиск кандидатов на вакантную должность начинается с предварительного собеседования – обмена информацией между работником кадровой службы (секретарь, инспектор отдела кадров или менеджер по персоналу) и претендентом на должность. Информация, полученная в результате предварительного собеседования, используется для того, чтобы выявить в первом приближении отсутствие у кандидата тех или иных ограничений и несоответствий требованиям вакантной должности.

Одной из целей предварительного собеседования является сообщение кандидату интересующих его сведений о работе, от организации. Всегда есть опасность «упустить» подходящего кандидата, поэтому очень важно, чтобы у кандидата уже с первых минут знакомства с организацией составилось о ней благоприятное впечатление. Первое впечатление часто оказывается наиболее стойким и определяет последующие поведение, отношение и установки работника по отношению к организации.

Предварительное собеседование обычно проводится до того, как кандидат заполнил стандартную форму «Сведения о кандидате». Обычно это собеседование занимает несколько минут. Оно дает возможность отсеять еще до заполнения стандартной формы неквалифицированных, незаинтересованных работников, тех людей, которых не устраивают условия, предлагаемые организацией (режим, график работы, зарплата и т.д.), а также людей, которые производят явно неблагоприятное впечатление (низкий культурный уровень, неопрятная одежда, бросающиеся в глаза отклонения в поведении и т.д.).

2. Сбор и анализ сведений о кандидатах. Следующим этапом процесса отбора является сбор и изучение информации, представленной кандидатами в резюме и в стандартизированной форме «Сведения о кандидате».

Анализ сведений, указанных в резюме и в стандартной форме, и сопоставление полученной информации с характеристиками кандидатов, не подходящих для работы в организации по формальным признакам (возраст, профессиональный опыт, стаж работы, образование и др.).

3. Обработка и проверка информации включает проведение сведений, представленных кандидатом в резюме или стандартной форме. При проверке биографии анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на перемены рабочих мест, делается запрос на последнее место работы. Однако следует посоветоваться с претендентом, возможно, он не хочет, чтобы его нынешние работодатели знали о том, что он хочет сменить работу.

4. Оценка кандидата с помощью тестирования включает различные виды тестов для отбора и оценки персонала, выявляющие различные (общие и специальные) способности, тесты на грамотность, тесты на оперирование числами и т.д.

Техника отбора персонала может включать использование различных тестов.

1. Тесты специальных возможностей.

а) Физические возможности. Существует множество рекомендованных к использованию тестов, но организации часто сами проводят анализ содержания работы, после чего составляется тест, на основе которого проводится изучение претендентов. Такие тесты могут принимать различные формы. Наиболее целесообразно их применять при отборе на должности, не требующие высокой квалификации, предполагающие использование ручного труда. Применение этих тестов связано с предварительным испытанием претендентов, когда каждому кандидату, прошедшему первоначальный отбор, предлагается практически поработать на рабочем месте, на которое он претендует.

Другой формой тестирования физических способностей является прохождение медицинской комиссии до назначения на предлагаемую должность. Использование тестов физических возможностей должно быть непосредственно связано с характером предлагаемой работы.

б) Умственные способности. Тесты умственных способностей можно классифицировать на три категории: тесты на грамотность, тесты на оперирование числами и тесты умственного развития. Однако при применении таких тестов необходимо, прежде всего, ответить на вопрос, действительно ли способности, проверяемые конкретными тестами, требуются для успешного выполнения работы.

Использование личностных тестов основывается на убеждении, что личностные характеристики кандидата определяют успешность выполнения работы. Предполагается, что такой сотрудник с достаточно высоким интеллектуальным уровнем способен быстрее выполнять работу и лучше адаптироваться к рабочему окружению. Однако интеллектуальный уровень – не единственный фактор, влияющий на успешное выполнение работы: очень важны навыки межличностного общения, социального взаимодействия, коммуникации. При этом следует учитывать, что изолированное использование тестов умственного развития при отборе персонала малоэффективно. Процедуры найма и отбора персонала имеют своей целью не только поиск наилучших кандидатов, но и представление им информации об организации, обсуждение с ними условий работы и принятие решения о найме на работу. Эффективность тестов умственного развития повышается при комбинировании с собеседованием или личностными тестами.

в) Имитационные тесты – это тесты, разработанные для моделирования реальных условий работы. Претенденты, успешнее других, справляющиеся с таким тестом, принимаются на работу на основании, что они так же успешно будут действовать в реальных рабочих условиях.

Наиболее распространены имитационные тесты по машинописи и работе с текстами для секретарей и операторов по набору данных. Исследования показали, что имитационное тестирование является одной из самых эффективных техник отбора квалифицированных специалистов неуправленческих профессий, и, в частности, может включать индивидуальные и групповые задания по решению проблем, публичные выступления на заданные темы, ролевые игры, подготовка служебных записок и др. документов.

Интересными новыми техниками отбора менеджеров является **структурированное и ситуационное интервью**. Исследования Виснера и Кроншоу (Wiensner s Cronhpw, 1998) показали, что эти формы отбора могут быть очень эффективными при прогнозировании будущих успехов в работе. Они включают структурированное интервью, в ходе которого претендентам задаются связанные с предлагаемой работой вопросы, а ответы оцениваются по балльной системе. При таком подходе кандидаты оцениваются на основе одинаковых, связанных с предлагаемой работой критериев. Ситуационное интервью представляет собой дальнейшее развитие этой идеи. Претендентам предлагаются описания ситуаций и задается вопрос: «Что бы Вы сделали в такой ситуации?»

2. Личностные тесты. Использование личностных тестов при отборе персонала основано на предположении, что определенные виды работы требуют таких черт характера, наличие или отсутствие которых у претендентов выявляется с помощью этих тестов. Однако необходимо учитывать, что если для замещения вакантной должности требуется многосторонне развитый человек, то важное значение имеет наличие таких параметров, как квалификация, опыт, умственные способности, стремления и ожидания претендента.

Хорст Зиверт, специалист по тестированию, в своей книге «Тестирование личности» приводит наиболее распространенные личностные тесты, которые используются при отборе персонала.

Эффективность управления кадрами в трудовых коллективах в значительной мере определяется степенью оптимального согласования с одной стороны, потребностей производства в определенном виде труда и, с другой, содержанием мотивов деятельности работника. Подбор кадров является, по сути, формированием всего коллектива не только в количественном отношении, но и в качественном. Руководители, принимая в коллектив работников, той или иной образовательной, профессионально –квалификационной, половозрастной группы, обладающих определенными способностями, темпераментом, характером, устойчивым настроением, тем самым фактически формируют и соответствующий тип поведения членов коллектива, его социально - психологическую среду, предпосылки разрешения проблем, которые могут возникнуть в коллективе.

Поэтому подбор кадров подразумевает активный поиск и привлечение работников с такими индивидуально-психологическими качествами, которые в наибольшей мере соответствовали бы задачам коллектива, профессиональным требованиям, конкретным условиям деятельности и его социально-психологической среде. Такой подход позволяет сформировать эффективный работающий коллектив, в котором индивидуальные качества одних работников дополнялись бы качествами других.

В психологических исследованиях выделены **четыре основных качества** личности, необходимые для эффективного выполнения роли руководителя. Это компетентность работника, его добросовестность, способность к организационной деятельности и способность к общению с людьми. Нельзя утверждать, что работники, обладающие этими качествами, обязательно станут хорошими руководителями в любых условиях. Однако работники, не обладающие этими качествами или имеющие низкую степень их выраженности, не смогут добиться и высоких конечных результатов.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что к социально - психологическим факторам эффективного управления кадрами в процессе осуществления кадровой политики относятся:

- согласованность профессиональных интересов работников и их психологических характеристик с условиями и задачами деятельности в конкретных коллективах на основе профориентации и профотбора;

- согласованность образовательных, профессионально-квалификационных, половозрастных и индивидуально-психологических характеристик работников с потребностями производства и социально - психологической средой коллектива на основе целенаправленного подбора работников;

- согласованность знаний, опыта, личностных и индивидуально-психологических особенностей и возможностей работников с потребностями конкретных рабочих мест на основе аттестации и оценки реальных должностей работников;

- формирование у работников положительной мотивации в деятельности, потребностей и жизненных целей на основе создания кадрового резерва и работы с ним, выдвижения и перемещения работников в соответствии с их компетентностью, реальными достижениями и индивидуально-психологическими особенностями;

- повышение творческого потенциала коллектива и отдельных работников на основе обучения и переподготовки кадров, в том числе основам управления, общей и социальной психологии, психологии межличностного общения и др.;

- повышение у работников заинтересованности в делах коллектива, их ответственности и инициативности на основе создания условий, способствующих реальному участию всех членов коллектива в управлении производством, внедрения прогрессивных форм организации труда.

Рассматривая социально-психологический климат в качестве целостной характеристики межличностных отношений в трудовом коллективе, необходимо подчеркнуть, что он представляет собой сложное многокомпонентное явление. Оптимизация СПК определяется в основном следующими взаимозависимыми факторами: совершенствование организации труда и управления в коллективе; подбор и расстановка кадров, обладающих соответствующими профессиональными и индивидуально-психологическими характеристиками; воздействие на коллектив с целью формирования у его членов необходимых ценностных ориентаций, моральных норм и интересов.

На основе проведенного анализа можно утверждать, что **социально-психологическая среда** трудового коллектива как совокупность различных социально - психологических явлений и процессов, уровня развития деловых и межличностных отношений, социально-психологических состояний работников зависит не от стихийных процессов их саморегуляции, а от активной целенаправленной деятельности руководства, администрации, общественных организаций и всех членов коллектива.

Анализ проблем разработки кадровой политики позволяет выделить социально - психологические условия успешности проведения кадровой политики в компании (организации):

- повышение уровня развития трудовых коллективов в результате целенаправленного подбора кадров, улучшения условий труда, быта и отдыха персонала организации;

- оптимизация социально-психологического климата на основе формирования сработанности, совместимости членов трудового коллектива;

- совершенствование процессов адаптации членов коллектива к изменениям физической и социально-психологической среды, к различным технологическим, техническим и организационно-управленческим нововведениям;

- учет психологических особенностей работников и создание условий для выявления их способностей, потенциальных возможностей, формирование всесторонне развитой личности, воспитание у персонала организации инициативности, ответственности, дисциплинированности и исполнительности.

Анализ основных направлений разработки кадровой политики компании по формированию персонала организации показывает, что такими направлениями являются следующие:

- осуществление набора и отбора персонала организации;
- обеспечение адаптации персонала к условиям производственной деятельности;
- проведение обучения, подготовки и переподготовки персонала организации;
- обеспечение карьерного роста работников организации;
- формирование и развитие мотивации, а также стимулирования персонала компании к трудовой деятельности;
- внедрение новых инновационных технологий в производственную деятельность организации.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Назовите два главных критерия типологии кадровой политики организации.
2. Пассивная кадровая политика – это...
3. Реактивная кадровая политика заключается в том, что...
4. Превентивная кадровая политика – это...
5. Чему способствует активная кадровая политика?
6. В чем смысл открытой кадровой политики?
7. Закрытая кадровая политика – это...
8. Что позволяют выявить тесты специальных возможностей?
9. Что такое структурированное и ситуационное интервью?
10. Обеспечение карьерного роста работников организации достигается путем...

Тема 14. Модели развития персонала в составе кадрового резерва и ротация кадров

Одним из наиболее важных элементов планирования карьеры является правильное определение направления ее развития. Деловая карьера все еще прочно ассоциируется с административным ростом, а порогом компетентности работника считается уровень его управленческого (менеджерского) потенциала. Кадровый резерв функционирования и развития должен создаваться не только для управленческого (менеджерского) состава организации, но для всех должностных позиций, относящихся к основным циклам жизнедеятельности предприятия. Соответственно, развитие карьеры большинства специалистов должно осуществляться не по вертикали – административная карьера, а по горизонтали – профессиональная карьера.

Различия между вертикальной и горизонтальной карьерой можно проследить даже в рамках отдельного подразделения внутри организации. Так, на рис. 6 показаны возможные направления планирования карьеры, например, инженера в структуре отдельно взятого инженерного отдела. Принципиальное различие состоит в том, что вертикальная карьера предполагает расширение административных функций и полномочий за счет сокращения объема решаемых профессиональных задач, тогда как горизонтальная – предполагает расширение поля профессиональной деятельности, усложнение функциональных задач и освоение смежных профессиональных дисциплин, причем, все это сопровождается ростом ответственности за практические результаты деятельности.



Рис. 6. Направления карьеры инженера в рамках инженерного отдела без учета профиля предприятия

Все специалисты по работе с кадровым резервом знают, насколько сложно определить наиболее перспективное направление развития карьеры работника. Поэтому во многих западных фирмах применяют так называемый метод «карусели» – это когда проводится временная ротация работников внутри организации со сменой структурных подразделений, выполняемых функциональных обязанностей, должностных полномочий и персональной ответственности. Подобный метод позволяет, с одной стороны, дать возможность специалисту по персоналу наблюдать сотрудника в процессе решения различных профессиональных задач и выполнения разнообразных функциональных обязанностей, а с другой – сохранить возможность обратных кадровых рокировок.

Возможность опытным путем проверить правильность исходных пунктов карьерограммы сотрудника особенно важна на начальном этапе ее реализации. Если в планировании индивидуальной карьеры были допущены просчеты, важно выявить это как можно раньше с наименьшим ущербом как для самого работника, так и для организации.

Работа по индивидуальному планированию карьеры в организации усложняется еще и тем, что каждое предприятие (как и человек) является уникальным организмом, для которого не существует универсальных принципов построения, развития и жизнедеятельности. Поэтому выбор направления, расчет этапов и временных ориентиров развития индивидуальной карьеры зависит как от субъективных факторов – профессионально-личностного потенциала работника, так и факторов объективных – размеров, хозяйственной структуры и организационно-управленческой модели предприятия. Соответственно, планирование индивидуальной карьеры должно согласовываться с объективными условиями ее развития в конкретной организации. К числу таких объективных условий, как правило, относят:

- высшая точка карьеры – высшая должностная позиция, под которую формируется кадровый резерв внутри организации;
- длина карьеры – количество должностных позиций, находящихся на пути от исходной до высшей точки карьеры работника;
- показатель уровня позиции – отношение числа сотрудников, занятых на более высоком иерархическом уровне, к числу сотрудников, занятых на том же иерархическом уровне, к которому относится текущая должностная позиция работника;
- показатель потенциала выдвижения – отношение числа вакансий на более высоком иерархическом уровне к числу сотрудников, занятых на том же иерархическом уровне, к которому относится текущая должностная позиция работника.

Под высшей точкой карьеры следует понимать не высший пост (например, президент, председатель правления или генеральный директор), существующий в организации, а высшую должностную позицию, под которую формируется кадровый резерв внутри организации. Принципиально важно, чтобы работник, чья карьера в организации становится объектом управления, видел впереди не призрачный силуэт недостижимого поста, а реальные очертания должностной позиции, замещение которой может быть его долгосрочной целью и перспективой.

Планирование индивидуальной карьеры в организации, являясь одним из элементов работы с кадровым резервом, в полной мере должно соответствовать принципу актуальности резерва: во-первых, резерв должен формироваться под конкретные должности, а во-вторых, потребность в замещении этих должностей должна быть реальной, то есть обоснованной и прогнозируемой во времени.

При этом важным элементом, обеспечивающим продуктивность развития карьеры работника в организации, является знание и использование движущих мотивов его деятельности. Зная мотивы развития карьеры ее можно правильнее моделировать и более эффективно ею управлять.

К основным движущим мотивам карьерного роста, как правило, относят следующие:

1. Независимость – стремление к свободе ради свободы, автономии в работе и принятии решений; особенно характерно в молодом возрасте и на ранних этапах развития карьеры.

2. Профессионализм – стремление стать мастером своего дела и получить признание со стороны окружающих именно в этом качестве; при этом административный рост и материальные поощрения имеют вторичное значение.

3. Стабильность – стремление занять место в организации, обеспечивающее достаточный и надежный заработок.

4. Социальный статус – стремление к власти, лидерству и социальному признанию, которые обеспечиваются центростремительной карьерой и высокой заработной платой.

5. Творчество – стремление к свободному проявлению собственной индивидуальности в креативных продуктах труда.

6. Конкурентоспособность (соревновательность) – стремление всегда и во всем быть на высоте и в первых рядах, превзойти всех конкурентов.

7. Благополучие – стремление занять высокооплачиваемую должность; содержание работы имеет второстепенное значение.

8. Профессиональное здоровье – стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в более благоприятных условиях, избегать ненормированного рабочего дня и т.д.

Однако проблема состоит в том, что мотивы людей, *во-первых*, сами по себе далеко не очевидны, *во-вторых*, зачастую сплетаются в сложные и запутанные комбинации и, *в-третьих*, имеют тенденцию изменяться с возрастом и изменением ситуации жизнедеятельности. Поэтому изучение мотивов профессиональной деятельности работников и разработки схем мотивации персонала является самостоятельным направлением кадрового менеджмента.

Контроль эффективности работы с кадровым резервом может быть представлен схематически следующим образом:

- **эффективность подготовки руководителей** внутри организации это соотношение числа ключевых должностей за период, занятых представителями резерва, к числу освободившихся должностей за период;

- **текучесть резерва** - это соотношение числа резервистов, покинувших организацию в течение периода, к среднему числу резервистов за период;

- **средний срок пребывания в резерве** - это соотношение числа лет пребывания в резерве до занятия должности к числу лиц состава резерва, занявших должность;

- **готовность резерва** - это соотношение числа ключевых должностей, имеющих преемников, к общему числу ключевых должностей.

Правильная организация работы с кадровым резервом является, с одной стороны, индикатором компетентности управленческой вертикали, а с другой – залогом эффективности функционирования предприятия в целом. Осознание реальной возможности продвижения по служебной лестнице внутри организации стимулирует заинтересованность работников в повышении личной компетентности, повышает уровень лояльности персонала к компании и, тем самым, связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры с нынешним работодателем.

Ротация кадров как перспективная организационно-штатная модель развития персонала. Постоянно развивающийся рынок требует все более высокого уровня конкурентоспособности организаций. Инновационность рынка обязывает руководящий состав к повышенной инновационной восприимчивости и активности. Неопределенность и динамичность рыночных ситуаций ставит перед специалистами и менеджерами организаций задачу быстрой оценки ситуаций, быстрой реакции на изменения и быстрой подготовки разнообразных решений. Сложность выполняемых задач требует от современных специалистов профессионализма, широкой и всесторонней подготовки, способности к накоплению знаний, их передаче и распространению, готовности к общению и командной работе.

Выполнение этих требований связано с комплексным развитием организации, обеспечивающим эффективность всех видов работ в цепочке создания стоимости. Однако, наряду с технологическим и информационным развитием, совершенствованием системы управления знаниями, оптимизацией научно-производственной, логистической и маркетинговой базы, многое зависит и от человеческого ресурса организации. А разносторонняя подготовка менеджеров, углубленное обучение специалистов, накопление и передача знаний связаны в первую очередь с состоянием ротации персонала. И здесь наблюдается определенный разрыв между фактическим и желаемым состояниями.

Ротация представляет собой обновление кадрового состава организации как путем набора новых работников и избавления от старых, так и путем перемещения сотрудников внутри фирмы. Спонтанная кадровая ротация (КР) происходит в любой компании. Но часто этот процесс приводит к возникновению серьезных проблем в организации. Темпы спонтанной ротации персонала бывают либо слишком высокими (текучесть кадров), либо слишком низкими (старение кадрового состава). Из всех категорий сотрудников больше всего нуждается в управляемой ротации руководящий состав организаций. Как правило, в компаниях, где отсутствует система управления ротацией персонала, руководство организаций принимает бюрократическую (консервация процессов и структур) и олигархическую (консервация персонального состава) формы. Олигархия неохотно обновляет свой состав и стареет: руководители почти никогда добровольно не соглашаются оставить власть или пойти на ее ограничение.

Производить обновление руководства всегда трудно. Особенно это касается России, где так велика роль личных связей в бизнесе. Кроме того, если ротация рядовых сотрудников и менеджеров низшего и среднего звена может производиться по инициативе руководителей высшего уровня, то для ротации топ-менеджмента нужно введение тщательно регламентированной процедуры, которую нельзя было бы изменить в силу личных симпатий. Это необходимо, так как на высших уровнях управления кадровый «застой» является особенно опасным.

Ротация схожа с текучестью кадров. Но важно понимать, что текучесть кадров имеет не только отрицательные стороны (большие затраты на поиск, наем и обучение новых сотрудников; потерянное время и возможности; утечка информации; снижение производительности труда и качества работы), но и положительные, которые менее очевидны, но от этого не менее реальны: это появление новых идей, новые знания и опыт, снижение затрат так как новые сотрудники, как правило, получают меньше; увеличение возможностей карьерного роста для остальных сотрудников. Спонтанная ротация приводит к тому, что организацию покидают не наименее компетентные работники, а те, которые не адаптировались

к корпоративной культуре компании и не смогли найти себе место в коллективе. Часто это как раз высокопрофессиональные работники, которые нарушают принцип «не высовываться».

В организации происходит не только спонтанная вертикальная, но и спонтанная горизонтальная ротация, которая также приводит к появлению ряда серьезных проблем. Отбор и перемещение работников в условиях неуправляемой горизонтальной ротации, как правило, осуществляется без прогноза того, насколько удачно новичок впишется в трудовой коллектив. Новые сотрудники могут быть не подготовлены к работе в компании и в профессиональном, и в психологическом плане. Это чревато, с одной стороны, повышенной текучестью кадров, с другой — дестабилизацией психологического климата и снижением производительности труда в организации.

Надо учитывать, что ротация, особенно горизонтальная, — это один из наиболее эффективных методов борьбы с профессиональным «выгоранием» у менеджеров. Чем ближе к вершине иерархической пирамиды, тем меньше возможностей для карьерного роста. А в случае использования горизонтальной ротации люди, достигшие высоких результатов в рамках одного направления деятельности, могут развиваться дальше, не покидая компанию. Горизонтальная ротация может быть эффективна и для рядовых сотрудников. При переходе из одного подразделения в другое перед ними открываются новые карьерные и профессиональные возможности.

Чем дольше организация обходится без управляемой ротации руководства, тем больше в ней некомпетентных менеджеров. Численность аппарата повышается, а эффективность его работы снижается. Это приводит к развитию кадрового застоя в организации. Он сопровождается разрывом между стратегическими установками, миссией компании и ее практической деятельностью. При этом снижается инновационная активность. Работники перестают реагировать на изменение внешней среды. Устранение возможных соперников становится главной целью руководства организации на максимально длительный срок. Все эти явления способствуют наступлению кризиса компании, который может привести к ее разрушению или радикальной реорганизации.

М. Кете де Врис считает, что в организациях часто создаются «невротические» («драматические», «мнительные», «отчужденные», «депрессивные» и «принуждающие») корпоративные культуры с соответствующим «невротическим» стилем руководства. Причина возникновения такой культуры и такого стиля управления связана не только с особенностями личности руководителя организации, но и с тем, что люди одного и того же типа — часто это невротический тип — объединяются и создают специфическую психологическую атмосферу сначала в одном подразделении компании, а затем эта атмосфера распространяется на всю организацию. «Как отдельный человек предпочитает определенный «невротический» стиль, так и группа людей выбирает один доминирующий стиль, постоянно проявляющийся, особенно в стрессовых ситуациях», — замечает Кете де Врис. Наиболее остро эта проблема стоит на предприятиях малого и среднего бизнеса, где влияние руководителя, особенно когда он является предпринимателем, крайне велико. Решить эту проблему также возможно только с помощью систематической кадровой ротации.

Без управляемой кадровой ротации нарушается преемственность руководства. Предсказуемая, систематическая смена руководителей обеспечивает стабильную политику организации, в то время как следствием кадровой «стабильности», чреватой интригами за место преемника и неизбежно влекущим за собой кризисы застою, является непредсказуемое будущее компании. Негативные последствия неуправляемой КР представлены на рис. 7.

Опыт, например, компании Hewlett-Packard доказывает, что управляемая и даже форсируемая ротация, как ни парадоксально, в конечном счете приводит к большей кадровой стабильности, чем отказ от политики КР. «Там, где обновление непрерывно, люди переходят с места на место, но большая часть этих перемен осуществляется за счет собственных людских ресурсов, и социальная безопасность для большинства из тех, кто переходит на новое место, сохраняется. Там же, где обновление начинается в связи с кризисом, массовая смена

руководства становится, по-видимому, неизбежной», — объясняет суть этого явления Р. Уотермен. Поэтому не только Hewlett-Packard, но и многие другие ведущие компании мира, такие как IBM, Citicorp, Morgan, Olivetti, постоянно перемещают своих менеджеров внутри организации.

РИС. 1. ПОСЛЕДСТВИЯ ЗАДЕРЖКИ РОТАЦИИ



Рис. 7. Последствия задержки ротации

Необходимо строго ограничить срок пребывания менеджера на одной должности. По мнению исследователей, он не должен превышать пяти лет. Так, А.Х. Шидов и А.Б. Хапов в статье «Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой» приходят к выводу, что оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет пять лет.

Исследования аналитической группы Hay Group, Института стратегического планирования и Мичиганского университета (США) показали, что в компаниях, в которых существует формальная система плановых кадровых перемещений, отклонение доходности инвестированного капитала от ожидаемого показателя составляет +16%, а в организациях, в которых подобной системы нет, -7%. Компании Sibson и McKinsey изучали влияние качества программ обеспечения преемственности руководства на показатель ежегодной прибыли акционеров и выяснили, что из тех организаций, у которых программа обеспечения преемственности руководства более эффективна, чем у конкурентов, 22% находятся в верхней квинтили по годовому доходу акционеров, а из тех компаний, у которых данная программа менее эффективна, к верхней квинтили по этому показателю относятся лишь 13%. Ясно, что это не может быть простым совпадением.

Учитывая изложенные выше причины, побуждающие компании заниматься созданием системы управления кадровой ротацией, можно выделить следующие задачи всей системы ротации кадров:

1) внедрение диагностических средств, позволяющих оценить, насколько остро организация нуждается в обновлении кадрового состава; выявление оптимального для организации уровня текучести кадров и определение способов его достижения;

2) обновление кадрового состава организации в соответствии с ее стратегическими задачами; разработка критериев и механизмов избавления организации от ненужных кадров и привлечения требуемых специалистов;

3) комплектация отдельных подразделений организации, формирование проектных команд;

- 4) разработка критериев и механизмов перемещения сотрудников внутри организации;
- 5) продление жизненного цикла проектных и управленческих команд.

Можно выделить следующие виды и назначения ротации:

- ротация как обновление состава подразделения, команды. Ставится задача обеспечения подразделения, проекта, бизнеса подготовленными кадрами. Так снижается риск невыполнения каких-либо задач;

- функциональная горизонтальная ротация. Решается задача подготовки сотрудника к исполнению еще одной функции. Так можно повысить взаимозаменяемость персонала и снизить риск задержки выполнения работ;

- системная горизонтальная ротация. Решается задача подготовки топ-менеджера к участию в руководстве проектом или направлением бизнеса. В данном случае требуются знания ряда функций, и кандидат последовательно руководит рядом подразделений — исполнителей данных функций. После того как он детально разобрался в особенностях функционирования всей системы, задача подготовки системного руководителя решена;

- вертикальная ротация «вверх». Решается задача подготовки сотрудника к продвижению по служебной лестнице. Так для работника упрощается процесс карьерного роста, а для организации снижается риск кадрового «голода»;

- вертикальная ротация «вниз». Иногда руководителя переводят на более низкий уровень менеджмента, чтобы он «окунулся в гущу событий», изучил опыт работы нижнего звена организации. После приобретения (или обновления) знаний о деятельности «внизу» топ-менеджер сможет более уверенно руководить, при этом риск принятия неэффективных решений снижается;

- ротация как замещение. В некоторых компаниях назначают дублеров руководителей ответственных направлений, которые в разные периоды замещают топ-менеджеров.

Различные виды ротации представлены на рис. 8.

Кадровая ротация требует управления. Это сложный процесс, включающий ряд операций:

- 1) описание предмета КР (для решения какой задачи и выполнения какого рода работ нужна ротация);
- 2) определение требований к отбираемым и перемещаемым сотрудникам;
- 3) непосредственный отбор кандидатов;
- 4) обеспечение адаптации сотрудника (это необходимо, чтобы на новом месте люди проявили себя в полной мере);
- 5) мониторинг процесса ротации, то есть оценка соответствия достигнутого результата поставленной цели и при необходимости корректировка процесса кадровой ротации с целью его оптимизации.

Прежде всего, необходимо выяснить, насколько остро организация нуждается в управляемой ротации персонала.

Для выявления оптимального для организации уровня текучести кадров и определения способов его достижения необходимо:

- оценить уровень текучести кадров на настоящий момент;
- провести анализ изменения за определенный период времени характеристик работников организации (возраста, образования, стажа работы, квалификации);
- сопоставить характеристики лиц, принимаемых на работу и покидающих организацию работников;
- оценить, насколько состав работников каждого из подразделений компании соответствует стоящим перед этим подразделением задачам.

М. Филдз справедливо замечает: Почему организации проводят так много времени, выясняя круг своих потребителей, и не поступают точно так же, когда это касается их служащих? Даже основная демографическая информация об этой группе часто отсутствует. Создание демографического портрета служащего и анализ текучести кадров могут сказать очень многое о тех, кого вы в настоящее время имеете в штате, что держит их там и почему они

уходят. Этот анализ поможет гармонизировать ваши стратегии вербовки, удержания и маркетинга служащего.

РИС. 2. ВЕРТИКАЛЬНАЯ И ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ РОТАЦИЯ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ*

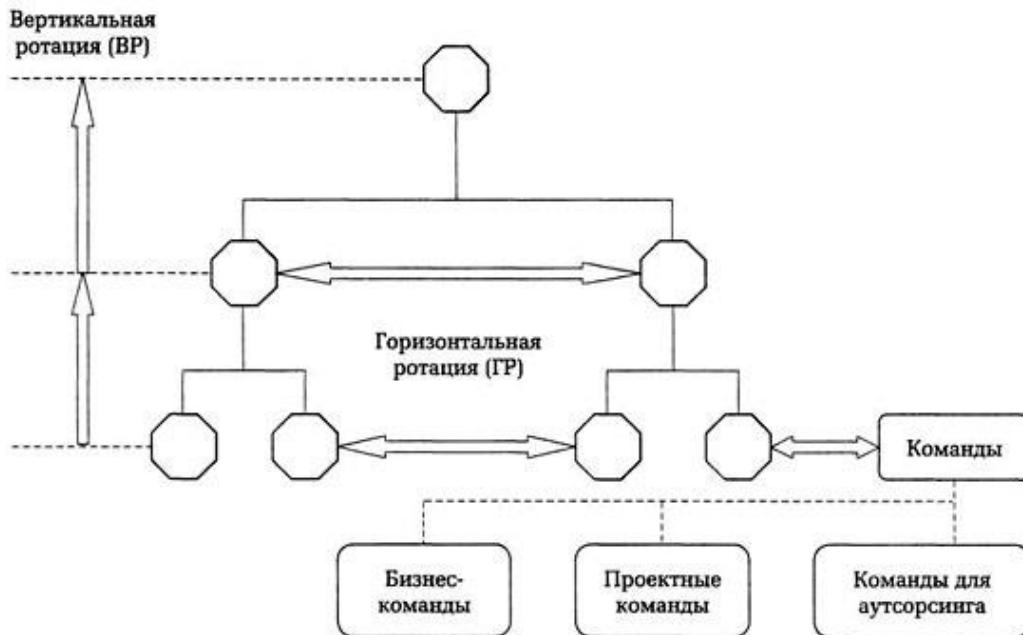


Рис. 8. Ротация кадров в структуре карьерного роста

ВР — ротация в виде карьерного роста. Чем выше уровень иерархии, тем меньше потенциал роста. Используется для формирования кадрового резерва менеджмента.

ГР — ротация в виде обмена кадрами между функциональными подразделениями, между подразделениями и командами. Используется для расширения базы знаний и борьбы с профессиональным «выгоранием».

По данным опроса американских HR директоров, таким же ключевым параметром в прошлом году было планирование персонала. Однако, оно не отходит на второй план, а всего лишь приобретает эlegantный аксессуар, под названием - Talent Manegment. Дело в том, что рост самих организаций и рынка не позволяет оставаться безразличным к качеству работающего персонала. Ни для кого не секрет, что финансовые затраты от потери квалифицированного сотрудника, которая связана с подбором, обучением и адаптацией нового, во много раз превышают среднегодовую заработную плату этого самого сотрудника, а с каждым годом эти потери представляют все больший урон для организации.

Вопросы о том, как формировать, управлять и развивать талантливый кадровый резерв организации являются одними из самых актуальных на данный момент для многих компаний.

Цели формирования качественного кадрового резерва очевидны:

- кадровый резерв является залогом кадровой прочности;
- также это возможность для организации делать целевые инвестиции в наиболее перспективных сотрудников;
- осознание своей важности и уникальности, при попадании в кадровый резерв, является для человека мощным мотиватором в работе;
- и, наконец, при позиционировании себя, как организации вкладывающей деньги в таланты, работодатель приобретает важную имиджевую составляющую на рынке труда.

Известно, что компания Valve, желая получить талантливого сотрудника, присылает своим потенциальным работникам билеты на самолет и банковские чеки с внушительными

суммами. Однако, это всего лишь один из способов: Далеко не все компании могут последовать примеру Valve и покупать сотрудников за большие деньги. К тому же только редкий бизнес может выжить на плечах одного-двух талантов, иногда их нужны десятки. Поэтому компании прибегают чаще всего к двум проверенным способам: воспитание внутри организации и привлечение молодых специалистов, что в конечном итоге превращается в «выращивание» необходимых кадров путем их развития своими силами. Однако, поиск и возвращение талантов внутри организации обусловлены далеко не только экономическими причинами.

Важно пояснить, что кадровый резерв формируется, в первую очередь, для ключевых позиций организации, а для них предпочтительно искать людей внутри. Например, Холдинг Атлант-М формирует кадровый резерв на ключевые позиции, используя исключительно внутренние ресурсы.

Список данных позиций утвержден на уровне внутреннего приказа. Позиции, выделенные как ключевые следующие:

- директор;
- заместитель директора по сбыту;
- заместитель директора по пост продажному обслуживанию;
- руководитель отдела продаж автомобилей;
- руководитель отдела запчастей;
- руководитель отдела сервиса.

Во-первых, такой принцип безопаснее для самой организации, так как за определенное количество лет работы сотрудник может продемонстрировать себя в разных ситуациях и условиях. *Во-вторых*, он уже может являться носителем ценностей данной организации. Данный пункт чрезвычайно важен для современных организаций. Именно ключевые сотрудников должны являться инициаторами продвижения ценностей компании, они должны быть ее идеологами на внешнем рынке и заражать этим своих подчиненных. Например, при совершении ребрэндинга компания нуждается в людях, которые бы продвигали идеи нового брэнда как внутри организации, так и во вне. Никто другой так хорошо не подходит на эту роль как ключевой сотрудник: он амбициозен, готов тратить свои силы на продвижение себя и организации, так как заинтересован в ней, ценности компании ему очень близки. И, *в-третьих*, облегчается процесс подготовки и обучения сотрудника на позицию из резерва. Взаимодействие персонала и организации - это сотрудничество, то есть важна взаимность. Чтобы сформировать качественный и талантливый кадровый резерв организация, прежде всего, сама должна быть к этому готова.

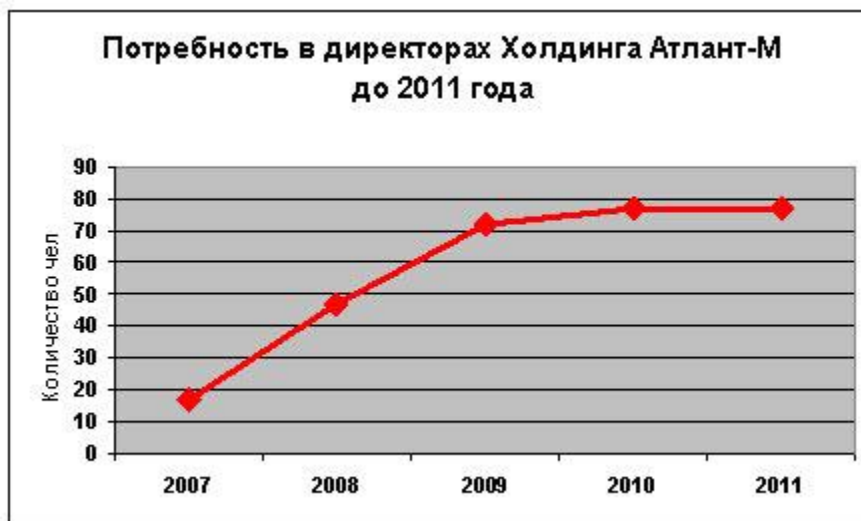


Рис. 9. Образец потребности компании в директорах

Формирование любого кадрового движения и уж тем более процесса формирования кадрового резерва - это планирование. Прежде всего - это анализ организационной структуры компании и определение потребности в кадровом развитии минимум на два года. Следующий шаг - определение ключевых позиций, для которых необходимо формировать кадровый резерв и составление плана вакансий. Наличие системы планирования персонала позволит совершать любые прогнозы и точно знать в каком году и для какой позиции понадобятся новые таланты. Далее необходимо сформировать **профили компетенций** для данных позиций и должностные инструкции. Профили должны включать в себя измеряемые профессиональные и личностные характеристики, чтобы максимально облегчить ситуацию подбора и окончательного выбора кандидатов, также важно, чтобы в профиле были указаны некоторые противопоказания к кандидатам, претендующим на зачисление в кадровый резерв. Человек с патологическим страхом ответственности никак не может стать руководителем, даже если он самый лучший специалист в своей области. В таком случае работодатель часто проявляет малодушие и опрометчиво смещает сотрудников из идеального для них места. Как правило, из таких экспериментов не получается ничего хорошего, поскольку сотрудник либо увольняется не пройдя испытательный срок в новой должности, либо снова возвращается на свое прежнее место.

Подбор кандидатов на замещение ключевых позиций. В современной практике используются различные методы: карьерная беседа, аттестация, assesment center, всевозможные психологические методики и многое другое, тут уже кто во что, не обходится, правда, и без перегибов, которые в большей степени зависят от квалификации HR-службы организации. Вообще, на этапе подбора рекомендуют использовать «примерку» кандидатов. Так называемая «примерка» кандидатов к планируемым должностям состоит в том, чтобы определить, в чем состоят различия индивидуальных способностей кандидатов и требуемого уровня компетентности, деловых и профессиональных качеств для должностей из кадрового резерва. Также эта простая технология помогает спланировать максимально эффективную программу обучения, так как сразу становятся очевидны сферы некомпетентности кандидата.

Следующий и очень ответственный этап – это оценка группы кандидатов. Такая оценка должна исходить из характеристик и требований самой должности (профиль компетенций, должностная инструкция и т.д.). Как правило, для руководящих должностей необходимо знать:

- насколько успешно выполняет функций сотрудник на настоящем рабочем месте;
- к какому стилю общения и руководства он тяготеет, как общается с коллегами и подчиненными;
- насколько кандидат привержен и лоялен ценностям организации и может продвигать их в своей работе и в работе потенциальных подчиненных;
- спокойно ли он берет на себя ответственность за принятые решения и принимает ли он их вообще.

Процесс оценки становится проще, если кандидат на включение в кадровый резерв уже работает в организации, так как всю интересующую информацию можно запросить в отделе управления персоналом. Если же кандидат внешний, то все зависит только от возможностей его предварительного изучения.

Обучение и развитие уже сформированного кадрового резерва. Существуют самые различные инструменты развития кадрового резерва. Большинство из них можно грубо разделить на внешнее и внутреннее обучение. К внешнему обучению относятся самые различные обучающие программы, семинары, конференции, внешние стажировки. Что касается внутреннего обучения, то здесь множество нюансов. Прежде всего, структура организации и руководство должны быть готовы к созданию комплексной программы обучения для кадрового резерва. Ключевую роль в данном вопросе играет заинтересованность владельца компании и непосредственных исполнителей системы обучения. К внутреннему обучению можно отнести

корпоративный обучающий центр, роль которого компенсировать недостаток компетенций попавших в кадровый резерв сотрудников.

Следующим инструментом развития кадрового резерва является система делегирования полномочий - это предоставление сотруднику возможности решения задач не входящих в круг его функциональных обязанностей. Данный процесс может быть реализован различными способами: замещение руководителя на время его отпуска, руководство либо работа в проектной группе, решение новых производственных задач и т.д.

Вообще, одним из отличных примеров, формирования кадрового резерва является MacDonalds. Это одна из немногих организаций, в которой не просто активно используется ротация и перемещение персонала (одни из самых эффективных технологий кадрового движения и развития персонала), а эти инструменты возведены в ранг кадровой политики, реально используются и, что самое важное, приносят серьезные финансовые результаты. Как известно, MacDonalds за счет стратегии развития персонала «с низов» достиг высокого уровня управленческого состава. Ротация позволяет проводить кадровые эксперименты, не нанося серьезный экономический ущерб организации, а зачастую и приводя не только компанию, но и ее сотрудников к прямой выгоде.

Еще одним часто используемым инструментом развития кадрового резерва является стажировка на самых успешных предприятиях интересующей отрасли. Однако, данный инструмент предполагает разработку системы оценки качества стажировки: написание отчета либо поведение презентации по результатам стажировки, применение каких-либо новых методик при решении производственных задач на предприятии, привнесение инноваций в работу компании, а может быть все вместе.

Следующим инструментом развития кадрового резерва является система наставничества, которая может в себя включать описанные выше инструменты, обеспечивая преемственность и высокий уровень ответственности исполнителя за качество обучения кандидатов в кадровый резерв. Разработка системы наставничества, как ни что иное, требует серьезной подготовки организации. Начиная от определения потенциальных наставников (определения их компетенций и способности обучать других) и заканчивая системой оценки качества наставничества, материальной и нематериальной стимуляцией кураторов.

Таким образом, результаты исследования показали, что система управления персоналом может быть значительно улучшена, если в ней будут постоянно функционировать механизмы организационно-штатной оптимизации. Прежде всего, это ротация кадров и работа с кадровым резервом.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Какие Вам известны модели развития персонала в составе кадрового резерва?
2. Поясните суть организационно-управленческой модели предприятия.
3. К основным движущим мотивам карьерного роста, как правило, относят...
4. От чего зависит эффективность подготовки руководителей в составе кадрового резерва?
5. Что обозначает термин «профессиональное здоровье»?
6. Высшая точка карьеры – то...
7. Что подразумевает длина карьеры?
8. Как рассчитывается показатель уровня позиции?
9. Как рассчитывается показатель потенциала выдвижения?
10. Как определяется готовность резерва и в чем смысл этого понятия?
11. Что такое ротация кадров и зачем она нужна?
12. Что обозначают профили компетенций и зачем они нужны?
13. Какие Вам известны виды и назначения ротации?
14. Как происходит обучение и развитие уже сформированного кадрового резерва?

Заключение

Включение тестовых методов изучения личности сотрудников в систему оценки персонала в настоящее время распространено очень широко. Сюда можно отнести тесты Р. Кеттела, Айзенка, ОСТ (опросник структуры темперамента В.М. Русалова), калифорнийский личностный опросник (СРІ) и фрайбургский личностный опросник (FPI). Гораздо реже, но все же используются биографические методы суть которых сводится к поиску биографических данных как предикторов профессиональной успешности. События жизненного пути человека, характерные черты поведения и установки в различных ситуациях в прошлом рассматриваются с точки зрения их связи с профессиональной успешностью в будущем. Для этого выделяют характерные ситуации и черты успешного профессионального поведения.

Особое внимание при оценке характерных свойств и качеств сотрудника обращается на стрессоустойчивость его личности, которая прямо определяет ее адаптационный потенциал применительно к конкретным условиям профессиональной деятельности и надежность в структуре социально-психологических отношений (конфликтность, экономическая эффективность, общая адекватность – неадекватность поведения и др.).

Следует также отметить, что важным фактором нематериального стимулирования является работа сотрудника в команде. Сотрудник, владеющий навыками самомотивации способен сам себя мотивировать; значит, он хорошо знает, что ему нужно в этой жизни, и может собой управлять, не допуская спадов. Многоаспектная система применения психологических технологий работы с персоналом необходима в организациях любой сферы бизнеса и на любой стадии его развития.

Литература:

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами/Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Юрайт, 2024. - 186 с.
2. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации. Учебник. — М.: Издательский дом Университета «Синергия», 2020. - 460 с.
3. Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко, 2024. - 279 с.
4. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт, 2024. - 387 с.
5. Боксолл П., Перселл Дж. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Международный журнал управленческих обзоров. – 2000. – № 2. – С. 183-203.
6. Васильева И.В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом. - М.: Юрайт, 2023. - 123 с.
7. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. — М.: Юрайт, 2024. - 300 с.
8. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров/А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и К, 2013. - 392 с.
9. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации. — М.: Юрайт, 2023. - 234 с.
10. Заборовская С.Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе. — М.: Юрайт, 2024. - 181 с.
11. Зайцев, Г.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник/Г.Г. Зайцев. - М.: Academia, 2018. - 352 с.
12. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. — М.: Юрайт, 2024. - 169 с.
13. Исаева О.М., Припорова Е. А. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации. — М.: Юрайт, 2023. - 179 с.
14. Колосов В.А. Организационная культура. — М.: Юрайт, 2023. - 344 с.
15. Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт, 2024. 370 с.
16. Коргова М.А. Кадровый менеджмент. — М.: Юрайт, 2024. - 207 с.
17. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт, 2024. 203 с.
18. Логунова И.В. Формирование инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами организации//Экономинфо. - 2018. - Т. 15. - № 1. - С. 32-36.
19. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие/И.К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 422 с.
20. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие/И.К. Макарова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 424 с.
21. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала. — М.: Юрайт, 2023. - 379 с.
22. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — М.: Юрайт, 2024. - 425 с.
23. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/Под ред. С.Ю. Трапицына. — М.: Юрайт, 2024. - 363 с.
24. Пугачев В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: Учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. - М.: КноРус, 2016. - 109 с.
25. Руденко, А.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/А.М. Руденко. - РнД: Феникс, 2015. - 350 с.
26. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 128 с.
27. Управление персоналом в социальной работе/Под ред. М.В. Воронцовой — М.: Юрайт, 2023. - 379 с.

28. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2017. - 208 с.
29. Шаховская Л.С. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров)/Л.С. Шаховская. - М.: КноРус, 2017. - 176 с.
30. Шереги Ф.Э., Арефьев А. Л. Кадры управления образованием. Социологический анализ. — М.: Юрайт, 2024. - 230 с.
31. Экономика труда и управление персоналом/Под ред. О.В. Кучмаевой. — М.: Юрайт, 2024. - 332 с.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.С. Чертков, В.А. Чвякин

Учебник

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Канаева Ю.О.



ISBN 978-5-907607-69-9



Усл. печ. Л 9,0.

Объем издания 6,7 МВ

Оформление электронного издания:

НОО Профессиональная наука, mail@scipro.ru

Дата размещения: 10.05.2024 г.

URL: http://scipro.ru/conf/human_resources5_24.pdf