

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика, прикладная психология»

(наименование)

37.04.01 Психология

(код и наименование направления подготовки)

Психологическое консультирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему **РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ
ТРУДОМ НА ОСНОВЕ УЧЕТА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Студент

Е.М. Четверикова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.псих.н., доцент В.В. Пантелеева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Оглавление

| | |
|--|-----|
| Введение..... | 3 |
| Глава 1. Теоретический анализ научной литературы и исследований по вопросам удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации..... | 7 |
| 1.1 Изучение проблемы удовлетворенности трудом в трудах отечественных и зарубежных психологов..... | 7 |
| 1.2 Методы повышения удовлетворенности и мотивации персонала..... | 15 |
| Глава 2 Эмпирическое исследование удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации | 44 |
| 2.1 Организация и методы исследования..... | 44 |
| 2.2 Обработка и интерпретация полученных данных..... | 49 |
| 2.3 Описание результатов корреляционного анализа..... | 59 |
| 2.4 Разработка программы повышения удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации..... | 74 |
| Заключение | 88 |
| Список используемой литературы | 90 |
| Приложение А Лекция для руководителей на тему: «Стили управления коллективом (теория Курта Левина)»..... | 95 |
| Приложение Б. Программа тренинга «Один за всех и все за одного» | 104 |

Введение

Работа, как ни одна другая деятельность, занимает большое количество времени человека, удерживая его в активном состоянии. Удовлетворенность трудом влияет на качество и количество результатов работы, а также является универсальным показателем при интерпретации различных поступков сотрудников и коллектива. Удовлетворенность трудом накладывает отпечаток на управление (способ, стиль, манеру общения руководящего звена) людьми удовлетворенными и неудовлетворенными. Поэтому важно понимать какими причинами, критериями обусловлена удовлетворенность трудом.

Удовлетворенность трудом – это позитивное эмоциональное состояние, которое возникает у работника в результате оценки его деятельности. Очевидно, что чем более удовлетворен человек различными аспектами своей работы, тем более качественно он будет ее выполнять. Однако, согласно данным Федеральной службы государственной статистики, в 2014 году не вполне удовлетворены или не удовлетворены вообще некоторыми аспектами трудовой деятельности были до 30% работающих граждан. В связи с этим возникает вопрос: с чем связана удовлетворенность трудом. В данной работе мы рассмотрим совокупность факторов, влияющих на данный показатель.

Объект исследования: удовлетворенность трудом.

Предмет исследования: социально-психологические детерминанты удовлетворенности трудом (стиль и ролевая направленность руководителя; уровень развития коллектива; привлекательность организационной культуры).

Цель исследования: изучить социально-психологические детерминанты удовлетворенности трудом.

Гипотеза исследования состоит в том, что показатели удовлетворенности трудом усиливаются ролевым поведением руководителя,

уровнем развития трудового коллектива, оценкой организационной культуры.

Задачи исследования:

- 1) провести теоретический анализ работ отечественных и зарубежных психологов;
- 2) выявить показатели заявленных категорий: удовлетворенности трудом, ролевого поведения руководителя, уровня развития трудового коллектива;
- 3) проанализировать полученные данные и сделать выводы о взаимосвязи удовлетворенности трудом и социально-психологическими особенностями организации.
- 4) разработать программу повышения удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации.

Методы исследования:

- 1) теоретические (изучение и анализ психологической литературы);
- 2) эмпирические (психодиагностика);
- 3) методы обработки данных (методы количественного, качественного, математическо-статистического анализа);
- 4) интерпретационный метод (структурный).

Методы исследования:

1. Теоретический анализ научной литературы по теме исследования.
2. Констатирующий эксперимент с применением диагностических методик:
 - интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива Л.Г. Почебут;
 - методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева;
 - методика «Опросник привлекательности культуры», разработанная В.М. Снетковым

3. Качественный и количественный анализ полученных данных с использованием математической статистики.

Теоретическая значимость: проблема удовлетворенности трудом обладает высоким уровнем теоретической и практической значимости ввиду ее актуальности и востребованности. Существующие исследования рассматривают этот вопрос с разных сторон, но практически очень мало работ, изучающих эту проблему в сфере здравоохранения.

Практическая значимость: разработанная программа повышения удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации может быть рекомендована для проведения в конкретном медицинском учреждении, а в дальнейшем и в других организациях медицинского профиля.

Эмпирическая часть исследования была проведена на выборке, состоящей из 59 сотрудниц родильного дома. Базой исследования является Государственное бюджетное учреждение здравоохранения «Гольяттинская городская клиническая больница №2 имени В.В. Баныкина».

Работа проводилась в четыре этапа: теоретическое исследование проблемы, экспериментальное исследование, обработка полученных результатов, разработка программы.

Положения, выносимые на защиту:

1. Уровень развития группы как коллектива на основе интегральной самооценки является одинаковым вне зависимости от стиля руководства, если производственная группа характеризуется как «достаточно зрелая».

2. Сравнительный анализ удовлетворенности трудом при различных стилях руководства позволяет выявить некоторые различия, а именно, при коллегиальном стиле управления коллективом этот показатель находится на более высоком уровне, тогда как при директивном стиле управления коллектива он несколько ниже. Таким образом, можно говорить о том, что стиль руководства коллективом влияет на степень привлекательности труда и

удовлетворенности трудом как в целом, так и на удовлетворенность его отдельными аспектами.

3. При коллегиальном стиле управления коллективом наблюдаются положительные корреляции между степенью удовлетворенности ключевых потребностей сотрудников и такими свойствами группы, как сплоченность, интегративность, референтность, активность.

4. При директивном стиле управления коллективом могут наблюдаться как положительные, так и отрицательные взаимосвязи между такими свойствами группы, как направленность, сплоченность, интегративность, подготовленность к деятельности, референтность, организованность и выраженными потребностями работников организации.

5. Степень развития коллектива в целом влияет на удовлетворенность сотрудников трудом, что происходит опосредованно через влияние стиля руководства коллективом.

Структура магистерской диссертации: работа состоит из введения, двух глав, заключения, содержит 14 таблиц и 8 рисунков, список литературы, приложения. Основной текст работы изложен на 93 страницах.

Глава 1. Теоретический анализ научной литературы и исследований по вопросам удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации

1.1 Изучение проблемы удовлетворенности трудом в трудах отечественных и зарубежных психологов

В настоящее время тема удовлетворенности трудом весьма актуальна, так как этот показатель неизменно связан с условиями труда, социально-психологическим климатом, качеством выполняемой работы, особенностями взаимоотношений, стилем руководства, текучестью кадров и многими другими аспектами трудовой деятельности, которая занимает значительную часть жизни человека.

Большой психологический словарь под редакцией Б.Г. Мещерякова и В.П. Зинченко объясняет труд как целенаправленную деятельность людей, обеспечивающая их существование, с помощью которой ими создаются потребительские блага. Здесь же отмечается, что осуществляется эта деятельность согласно общественной системе разделения труда, а также имеет внешнюю мотивацию (в отличие от игры). А удовлетворенность трудом и удовлетворенность жизнью положительно коррелируют между собой [28, с.675]

Удовлетворенность трактуют как субъективную оценку качества каких-либо объектов, условий жизнедеятельности, межличностных отношений, людей и самого себя. Высокий уровень удовлетворенности жизнью, называют счастьем. Исследования, посвященные взаимосвязи удовлетворенности жизнью и личностными чертами, показывают корреляции счастья с альтруизмом и экстраверсией [28, с.677]

Рассмотрим некоторые из существующих определений удовлетворенности трудом:

Дж. Гибсон с соавторами обозначают удовлетворенность как позицию, являющуюся результатом основанного на факторах производственной среды восприятия работников. [17]

- это «эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется». [30, с. 335]

- это «соответствие между тем, что работники ждут от труда, и их фактическим опытом». [21, с. 366]

- это «оценка индивидом своих запросов к характеру и условиям труда, а также возможностям их реализации на практике». [31, с. 457]

В словаре психолога-практика удовлетворенность трудом рассматривается как: «эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям ее протекания. От удовлетворенности трудом, совершенствования форм его организации, гуманизации содержания зависит экономическая эффективность труда». [46, с.871]

Одними из первых ученых, проявивших интерес и начавших рассматривать проблемы отношения к мотивации, труду и удовлетворенности трудом были зарубежные авторы, такие, как: Альдерфер [58], Скиннер [61], Врум [62].

Многие исследователи отмечают, что удовлетворенность трудом связана с мотивационной сферой личности.

Удовлетворенность трудом имеет особое значение для социально-экономической жизни и организации:

- удовлетворенность трудом является одним из важнейших показателей качества жизни человека, также, как здоровье, личная жизнь и досуг;
- удовлетворенность трудом влияет на качественные и количественные показатели работы, а самооценка профессиональных качеств сотрудников может отражаться на результатах трудовой деятельности;

- внимание руководителя к удовлетворенности трудом людей отражается на стиле управления и трудовых отношениях в целом;
- удовлетворенность напрямую влияет на авторитет руководства;
- текучесть кадров является показателем удовлетворенности трудом;
- показатели удовлетворенности трудом коррелируют с притязаниями сотрудников на уровень оплаты труда;
- удовлетворенность трудом определяет поступки трудящихся и способ управления руководящего состава. [23]

Если в процессе работы человека удовлетворяются его потребности и реализуются мотивы, тогда появляется удовлетворенность трудом.

Существует несколько теорий потребностей человека, остановимся на основных трех.

1. Уровни потребностей по А. Маслоу.

А. Маслоу выделил пять уровней мотивирующих потребностей, которые обычно представляют в виде пирамиды, и способы их удовлетворения в процессе труда и вне его. (Рис. 1)



Рисунок 1 - Уровни потребностей А. Маслоу

Поведение регулируется доминирующей потребностью. После ее удовлетворения она перестает быть мотивирующим фактором. Потребностей

может быть несколько одновременно, но удовлетворяются они в строгой последовательности, от низших уровней (физиологических) к высшим (потребности в самовыражении). Таким образом, возникновение доминирующей потребности (в зависимости от условий труда) определенного уровня будет обуславливать поведение работника.

2. ERG - теория К. Альдерфера.

Иерархия потребностей К. Альдерфера состоит из трех уровней, начальные буквы которых и дали название теории.

- Существование (Existence). Этот уровень включает в себя потребности в еде, воде, воздухе, условиях труда и заработной плате.
- Родственность (Relatedness). Потребности в значимых отношениях (межличностных и общественных).
- Рост (Growth). Потребность работника вносить личный творческий или производственный вклад.

Согласно теории К. Альдерфера, при невозможности удовлетворения потребностей роста возникает потребность в родственности. Автор полагает, что человеку свойственно ориентироваться на достижение какого-либо одного уровня потребностей.

3. Модель мотивации Ф. Герцберга.

Двухфакторная «мотивационно-гигиенической» теория Ф. Герцберга, основанная на потребностях, выделяет две группы факторов, обуславливающих удовлетворенность трудом:

1) гигиенические факторы – заработная плата, условия труда, взаимоотношения между работниками, поведение администрации. Наличие благоприятных гигиенических факторов приводит к возникновению состояния, которое уменьшает чувство неудовлетворенности характером работы, не повышая удовлетворенность трудом;

2) мотивационные факторы – достижения в работе, содержание труда, возможность квалификационного роста, признание со стороны окружающих.

Отсутствие или недостаточный уровень гигиенических факторов вызывает неудовлетворенность работой в отличие от дефицита мотивации, однако достаточное количество первых не способно мотивировать сотрудника и вызвать удовлетворения трудом, в то время как наличие полноценной мотивации ведет к удовлетворению и стремлению повышения эффективности.

Одной из весомых проблем социальной психологии коллективов является исследование динамики труда и формирование удовлетворенности трудом, которая рассматривается в качестве важного показателя эффективности деятельности и социально-психологического климата. [22, 46]

Рассмотренные модели свидетельствуют о том, что поощрению работников с целью повышения удовлетворенности трудом должно предшествовать выявление его доминирующих потребностей.

Информация об удовлетворенности трудом сотрудников позволяет решать кадровые вопросы, влиять на количество и качество результатов деятельности, уровень удовлетворенности клиентов данной организации.

М. Аргайл в своих исследованиях приходит к выводу о том, что удовлетворенность трудом зависит от его оплаты в незначительной мере., однако находится в прямой зависимости от уровня профессионального статуса и богатства содержания труда. [7]

М. Мескон с соавторами считают, что удовлетворенность трудом связана с качественными показателями трудовой жизни. Ими были выделены требования к организационной среде:

- интересная работа;
- справедливость вознаграждения и признание труда работников;
- благоприятность условий труда;
- минимальный, но достаточный контроль руководством;
- возможность участия работников в принятии решений, которые затрагивают их интересы;

- дружеские взаимоотношения;
- гарантии работы. [37]

А.А. Грачев в своем исследовании организационных факторов удовлетворенности трудом и жизнью рабочих и служащих приходит к следующим выводам:

- в отличие от служащих, которые проявили удовлетворенность всеми характеристиками среды, рабочие не удовлетворены всеми категориями, которые связаны с оплатой труда, возможностями расти профессионально, а также работой профсоюзных организаций;
- и у рабочих, и у служащих удовлетворенность трудом значительно зависит от самореализации и духовных аспектов труда. [18]

Г.И. Хорошев в своей работе говорит о том, что удовлетворенность работой не может объясняться только взаимодействием потребностей личности и условий работы в организации. Это взаимодействие опосредует специфическая потребность сопринадлежности (потребность личности принадлежать к числу работников наиболее предпочитаемой организации), которая входит в состав внутренних условий удовлетворенности работой в данной организации. [57]

Каждые два года Федеральная служба государственной статистики публикует данные относительно удовлетворенности женщин и мужчин различными аспектами работы. Результаты исследования за 2014 и 2016 годы можно представить следующим образом (см. таблицы 1, 2)

Таблица 1 – Удовлетворенность мужчин различными аспектами работы в 2014 и 2016 гг.

| | Заработок | | Надежность работы | | Выполняемые обязанности | | Режим работы | |
|-------------------------|-----------|------|-------------------|------|-------------------------|------|--------------|------|
| | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 |
| Мужчины | | | | | | | | |
| вполне удовлетворены | 39,8 | 40,3 | 66,6 | 65,1 | 74,4 | 74,2 | 79,3 | 80,1 |
| не вполне удовлетворены | 49,1 | 48,8 | 29,0 | 30,1 | 22,9 | 22,8 | 18,1 | 17,1 |
| совсем не удовлетворены | 11,1 | 10,5 | 4,4 | 4,1 | 2,7 | 2,5 | 2,6 | 2,4 |

| | Условия труда | | Расстояние до работы | | Професс-ая удовлетв-ть | | Моральное удовлетв-е | |
|-------------------------|---------------|------|----------------------|------|------------------------|------|----------------------|------|
| | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 |
| Мужчины | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 |
| вполне удовлетворены | 68,4 | 67,9 | 70,1 | 69,8 | 65,2 | 64,2 | 67,7 | 66,9 |
| не вполне удовлетворены | 28,3 | 28,7 | 25,0 | 24,9 | 29,1 | 28,8 | 27,2 | 26,9 |
| совсем не удовлетворены | 3,2 | 3,0 | 4,9 | 4,9 | 5,8 | 5,5 | 5,2 | 4,8 |

Таблица 2 – Удовлетворенность женщин различными аспектами работы в 2014 и 2016 гг.

| | Зарботок | | Надежность работы | | Выполняемые обязанности | | Режим работы | |
|-------------------------|---------------|------|----------------------|------|-------------------------|------|----------------------|------|
| | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 |
| Женщины | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 |
| вполне удовлетворены | 34,1 | 34,2 | 72,7 | 71,6 | 77,1 | 76,9 | 85,1 | 85,6 |
| не вполне удовлетворены | 51,2 | 52,0 | 24,1 | 25,2 | 20,5 | 20,4 | 13,3 | 12,7 |
| совсем не удовлетворены | 14,7 | 13,5 | 3,2 | 2,7 | 2,4 | 2,4 | 1,6 | 1,5 |
| | Условия труда | | Расстояние до работы | | Професс-ая удовлетв-ть | | Моральное удовлетв-е | |
| | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 |
| Женщины | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 |
| вполне удовлетворены | 78,4 | 79,6 | 73,2 | 72,4 | 66,3 | 65,4 | 69,2 | 68,4 |
| не вполне удовлетворены | 19,3 | 18,3 | 22,3 | 23,1 | 27,8 | 27,5 | 25,7 | 25,8 |
| совсем не удовлетворены | 2,2 | 1,9 | 4,4 | 4,3 | 5,9 | 5,6 | 5,2 | 4,6 |

Анализ данных Федеральной службы государственной статистики за 2014 и 2016 годы удовлетворенности женщин и мужчин различными аспектами работы выявил тенденцию к снижению процента удовлетворенных трудом по большинству шкал (надежность работы, выполняемые обязанности, расстояние до работы, профессиональная удовлетворенность, моральное удовлетворение).

Отмечается небольшое увеличение удовлетворенных заработной платой (0,1%), режимом (0,5%) и условиями труда (1,2%) среди женщин. Выросло количество мужчин, удовлетворенных заработком (0,5%) и

режимом работы (0,8%). Тем не менее показатель удовлетворенности заработком не превысил 35% женского и 41% мужского населения. [24; 25] Наглядно-графическое представление на рисунках 2 и 3.



Рисунок 2 – Удовлетворенность мужчин различными аспектами работы в 2014 и 2016 гг.



Рисунок 3 – Удовлетворенность женщин различными аспектами работы в 2014 и 2016 гг.

По результатам исследования М.Д. Петраш среди медицинских работников «Скорой помощи» было выявлено, что у мужчин удовлетворенность профессией и профессиональной деятельностью выше, чем у женщин. У мужчин показатели «выгорания» (истощение, напряжение, резистенция) в некоторой степени ниже, чем у женщин. [40]

Приведенные выше положения свидетельствуют о важности рассматриваемого вопроса и необходимости его дальнейшего углубленного и расширенного изучения.

1.2 Методы повышения удовлетворенности и мотивации персонала

Для любой организации эффективное управление персоналом является одной из основных задач в настоящее время. Доминирующим источником повышения эффективности организации являются знания и опыт ее сотрудников. В условиях высокой конкуренции для развития организации необходимы системы оплаты труда, основанные на оценке уровня компетентности сотрудников, своевременности и качества выполнения задач персоналом. Деятельность человека обусловлена его актуальными потребностями. Людям свойственно стремление к достижению/избеганию чего-либо. В узком понимании "мотивированная деятельность" – это свободные действия человека, которые направлены на достижение целей и обусловлены внутренними побуждениями [5].

Мотивация труда - это стремление сотрудника удовлетворить свои потребности через осуществление трудовой деятельности. Структура мотива труда включает:

- потребность, которую сотрудник желает удовлетворить;
- благо, которое способно эту потребность удовлетворить;
- необходимое для получения блага трудовое действие;

- цена, т.е. моральные и материальные издержки, связанные с выполнением трудового действия.

Наибольшее значение для формирования трудовой мотивации имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей, которые определяют образ жизни и придают смысл дальнейшей трудовой деятельности. [4] Человек вступает в профессиональную трудовую деятельность, имея сформированное ценностное сознание. Существующая производственная среда вынуждает его преобразовать ценностные ориентации, "приземляя" их. Таким образом формируется практическая часть трудового сознания, обусловленная как ценностными ориентациями личности, так и реальными обстоятельствами профессиональной трудовой деятельности. Конкретная мотивация обуславливается практическими требованиями к работе и определяет выбор путей и способов их реализации [19] Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы составляя основу трудового потенциала сотрудника организации, что представляет собой совокупность всех свойств, оказывающих влияние на производственную деятельность. Трудовой потенциал включает в себя: 1) психофизиологический потенциал (склонности и способности человека, его здоровье, работоспособность, выносливость, тип нервной системы); 2) мотивационный (личностный) потенциал. Мотивационный потенциал определяет, в какой степени и какие способности работник будет использовать и развивать в процессе трудовой деятельности.

Мотивация — это создание определенных условий, которые регулируют трудовые отношения, в связи с чем у работников появляется потребность трудиться с самоотдачей, так как это для них единственный способ достижения своего оптимального уровня в удовлетворении потребностей. Мотивация — это процесс совмещения целей организации и личных целей сотрудника для более полного удовлетворения потребностей обеих сторон, процесс подталкивания себя и других людей к деятельности для достижения общих целей. Мотивация — это построение таких условий

сопоставления интересов организации с интересами работника, при которых выгода одного, становится столь же необходимой выгодой другого. [20].

Из существующих можно выделить следующие способы мотивации:

- нормативная мотивация (прямой способ) – стимулирование человека к определенному поведению с помощью психологического заражения, внушения, убеждения, информирования и т.д.;
- принудительная мотивация (прямой способ) - используется власть и угроза ухудшения удовлетворения потребностей сотрудника, если он не выполнит соответствующие требования;
- стимулирование (косвенный способ) – воздействие не на личность, а на внешние обстоятельства стимулами, побуждающими работника к необходимому поведению. [10]

Рассмотрим основные задачи мотивации:

- 1) формирование у сотрудников понимания значения и сущности мотивации в трудовом процессе;
- 2) обучение руководящего состава и персонала психологическим основам внутриорганизационного общения;
- 3) формирование у руководителей демократических подходов к управлению персоналом с применением современных методов мотивации [14].

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации. Мотивацию как процесс, теоретически можно представить в виде шести последовательно сменяющихся друг друга стадий [29]:

- возникновение потребностей;
- поиск путей удовлетворения потребностей;
- определение направления действий;
- осуществление действий;
- получение вознаграждения за осуществленные действия;
- удовлетворение потребностей.

Рассмотрим основные методы мотивации:

- принуждение – основано на страхе наказания, увольнения.
- вознаграждение – реализуется через материальное и нематериальное стимулирование труда.
- солидарность – осуществляется путем формирования у сотрудников ценностей и целей, близких или совпадающих с таковыми у организации; для осуществления используется воспитание, убеждение, обучение, создание благоприятного рабочего климата.
- приспособление – влияние на цели и задачи организации оказывается путем частичного приспособления их к целям руководителей среднего и высшего уровней. Передача полномочий на нижние уровни становится внутренним мотивом, который объединяет цели руководства и сотрудников организации [50].

Из множества разнообразных типов мотивации работника, основными являются следующие:

- "инструментально" мотивированный работник ориентируется на "голый" заработок, в идеале наличными и сразу. Другие формы поощрения его не интересуют, так же как работодатель и форма собственности;
- для профессионально мотивированного работника главным условием деятельности является реализация профессиональных знаний способностей, возможностей. Ему важны характер работы и содержание труда, его типичная черта - развитое профессиональное достоинство;
- в основе мотивации к труду "патриота" (социалистическая мотивация) - высокие ценности: достижение равенства, построение социалистического общества, социальной гармонии;
- в основе "хозяйской" мотивации находится достижение и приумножение собственности и богатства. Такому работнику достаточно внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ, а его потребности практически не ограничены;

- люмпенизированный работник не любит ответственности, индивидуальных форм труда, но предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Он одержим чувством зависти и неудовлетворенности способом распределения благ в обществе [56].

Ф. Герцберг утверждал, что мотивацию сотрудников повышают такие явления, как: сложность поставленных задач, интересная работа, высокий уровень ответственности.[59]

Основные функции службы управления персоналом в сфере мотивации трудовой деятельности заключаются в следующем:

- управление мотивацией и стимулированием трудового поведения;
- разработка форм морального стимулирования персонала;
- разработка систем оплаты труда;
- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка форм участия персонала в прибылях и капитале;
- организация нормативно – методического обеспечения системы управления персоналом [43].

Что касается удовлетворенности трудом, то ее уровень может меняться как при нестабильных, так и при постоянных условиях труда. Это может быть связано с тем, как изменяется уровень притязаний человека. [2]

Схематично процесс удовлетворенности трудом можно изобразить следующим образом, рисунок 4:



Рисунок 4 – Руководство дидактическими играми Процесс изменения удовлетворенности трудом

Вместе с личностью меняются и ее потребности, а удовлетворенность трудом: в конечном счете: зависит от степени реализации человеком своих стремлений. Однако сотрудников расхолаживает абсолютная удовлетворенность трудом, если регулярно предлагать работникам новые

перспективы, задачи, а также способствовать развитию его интересов, потребностей, кругозора и т.п., то это позволит избежать отрицательных последствий. Все факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность трудом, можно условно разделить на две группы, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность трудом

| Внешние факторы | Внутренние факторы |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - содержание работы - оплата труда - возможность продвижения - стиль руководства - условия труда - психологический климат коллектива и др. | <ul style="list-style-type: none"> - умственные способности - эмоциональная стабильность - способность адаптироваться - опыт работы - мобильность - возраст пол, семейное положение и др. |

Для того, чтобы повысить уровень удовлетворенности работников трудом в организации, необходимо:

1. Откорректировать кадровую политику по улучшению таких направлений, как:

- система оплаты труда;
- информированность сотрудников о процессах организации;
- бережное отношение к персоналу для формирования ощущения значимости и важности, незаменимости для предприятия.

2. Улучшить организацию труда:

- разработать систему сбора предложений;
- создать электронную систему внутренней коммуникации;
- обучать сотрудников смежным специальностям для обеспечения взаимозаменяемости.

Таким образом, для управления персоналом на основе мотивации необходимы такие данные, как склонности и интересы сотрудника с учетом его персональных и профессиональных способностей, выявление возможностей мотивации и альтернатив для коллектива и для конкретного работника.

Необходимо максимально полно использовать цели организации и личные цели ее сотрудников.

Для повышения удовлетворенности трудом необходимо учитывать актуальные потребности сотрудников, пересматривать с целью коррекции кадровую политику организации и внедрять различные способы улучшения организации трудового процесса.

Стиль и ролевая направленность руководителя

Руководитель – лицо, исполняющее официально возложенные на него функции управления коллективом и организации его деятельности, юридически ответственный за функционирование коллектива перед избравшей (назначившей) его инстанцией и располагающий определенными методами санкционирования (наказания и поощрения) подчиненных для воздействия на их производственную активность. [46]

П. Друкер пишет: «Руководитель... должен принимать решения... брать на себя ответственность за свой вклад в деятельность организации». [54]

В источниках достаточно часто встречается термин «лидер». Это ведущий член группы, за которым признается (остальными членами группы) право принимать ответственные решения; центральное звено, самый авторитетный человек, организующий совместную деятельность и регулирующий внутригрупповые взаимоотношения.

Классификация лидеров происходит по следующим основаниям:

- содержание деятельности (лидер-исполнитель и лидер-вдохновитель);
- характер деятельности (универсальный лидер и ситуативный);
- направленность деятельности (эмоциональный, деловой).

Но лидер и руководитель могут не соединиться в одном человеке. Лидер, в отличие от руководителя, не обладает формально закрепленными регламентированными правами и обязанностями, и не представляет группу в других организациях. [46] Более подробно отличия руководителя и лидера представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Различия руководства и лидерства

| Характеристики | Руководство | Лидерство |
|------------------------------|---|--|
| Сфера деятельности | Социальная система; является элементом макросистемы | Малая группа; является элементом микросреды |
| Причина возникновения | Посредством назначения | Стихийно |
| Система санкций | Присутствует | Отсутствует |
| Отношение властиподчинение | Социальная | Психологическая |
| Правовой процесс | Регламентирован обществом | Не регламентирован |
| Уровень стабильности | Достаточно высокий | Невысокий - зависит от эмоционального состояния группы |
| Регуляция отношений в группе | Регулятор официальных отношений | Регулятор межличностных отношений |
| Лидирующие отношения | Начальник - подчиненный | Лидер - последователь |
| Доминанты | Сила и принуждение | Побуждение и воодушевление |
| Процесс принятия решений | Опосредован | Более простой, непосредственен |
| Основа деятельности | Плановая | Видение |

[36]

Т.В. Бюндюгова [12] пишет о том, что Р. Кричевским выделены критерии и факторы эффективности руководства (групповой деятельности), показатели эффективности которой представляют собой основной критерий оценки деятельности руководителя.

Критерии эффективности руководства:

- продуктивность группы;
- удовлетворенность ее членов своим трудом, его условиями, вознаграждением, различными аспектами групповой жизни;
- авторитет руководителя (соответствие его субъективных качеств объективным требованиям деятельности);
- самооценка группы.

Р. Кричевский выделил такие факторы эффективности деятельности руководителя, как групповые, личностные, ситуационные психологические.

- Групповые факторы – композиционные, структурно-динамические феномены группы, появившиеся в результате взаимодействия внутри нее (лидерство).
- Личностные факторы - различные особенности личности всех участников группы (личностные черты, возраст, социально-перцептивные умения, установки).
- Ситуационные факторы – образования социально-психологического характера, рождающиеся в пределах организации (организационный климат).

А.Я. Хараш считает, что руководителю необходимо иметь такие качества, как:

- умение влиять на людей и находить индивидуальный подход,
- самостоятельность суждений и решений, умение учесть точку зрения других при принятии решения;
- способность принимать и осваивать новое, деловая направленность,
- готовность к содействию и сопереживанию, выслушать и понять подчиненных.

И напротив, помехой могут стать:

- изменение своего мнения или решения под влиянием других, внушаемость,
- ригидность и авторитарность, формализм,
- эгоцентризм, «монологичность». [55]

Е.М. Борисова с соавторами выделяют такие личностные особенности, необходимых для успешного руководства, как:

- уверенность в себе, настойчивость и умение убеждать;

- сдержанность, умение не преувеличивать трудности на пути достижения цели, умение управлять своими эмоциями и поведением, способность избегать импульсивных реакций;
- активность, способность к длительной напряженной работе, стремление брать ответственность на себя;
- скорость мышления, умение быстро включаться в новую деятельность и переключаться на другую. [13]

А.А. Авдейчевым и Ю.С. Резинкиной были показаны отличия эффективных руководителей от неэффективных. Для первых характерны: флегматический тип темперамента, низкий уровень стрессоустойчивости, интернальность, альтруизм, дружелюбие, демократический стиль руководства, высокий уровень интеллекта в связи с развитым абстрактным и логическим мышлением. Вторым свойственны сангвинический тип темперамента, экстернальность, авторитарность, более низкий уровень интеллекта. [1]

Г.А. Токарева в своем исследовании утверждает, что для успешной работы менеджера необходимы такие характеристики личности, как: эмоциональная стабильность, восприимчивость к переменам, доминантность, независимость, социальная смелость, решительность, низкая тревожность, ориентация на процесс труда. Она же выявила, что менеджеры-собственники более настойчивы и независимы, склонны к авторитарному поведению, чем наемные менеджеры, которым характерны более выраженное спокойствие и более высокая оценка личной эффективности. [52]

Е.М. Борисова с соавторами [13] и Р.Л. Кричевский утверждают, что руководитель высокого ранга должен обладать высоким интеллектом, причем последний склонен считать, что это должен быть практический, а не теоретический интеллект. [32]

С помощью опросника Р. Кеттелла Г.Е. Леевик установил, что руководители в отличие от других сотрудников более открыты, общительны, экстравертированы, ригидны, социально активны, предприимчивы,

тактичны, уверены в себе, энергичны, эмоционально устойчивы, ответственны и дисциплинированы, у них более высокий уровень силы воли и самоконтроля, независимости и самостоятельности, а также у них хорошее логическое мышление, высокий уровень притязаний. [34]

Р. Кричевский считает, что на эффективность руководителя, влияет стиль руководства, эффективность которого зависит от ведущей деятельности группы. Автор, рассматривая влияние личностных особенностей руководителя на удовлетворенность сотрудников, пришел к выводу о том, что положительно влияют следующие черты руководителя: уверенность, реалистичность, эмоциональная открытость, гибкость в отношениях, энергичность, конкретное мышление.

Установка руководителя по отношению к подчиненным выступает в качестве фактора эффективности руководства. А.А. Русалиновой было выделено пять типов установки руководителя по отношению к подчиненным:

- активно-положительная – руководитель доброжелателен и уважительно относится к членам группы, их трудностям и нуждам, готов помочь;
- скрыто-отрицательная – отношение руководителя к членам группы недоверительное, предполагая в каждом недостатки, считая, что добросовестно выполняет работу только он;
- функциональная – руководителю свойственно делить сотрудников на хороших и плохих работников, и распределять привилегии и свое внимание в соответствии с их результатами;
- нейтральная – руководитель безразличен ко всем сотрудникам, не интересуется личными нуждами, формально вежлив;
- ситуативная – руководитель эмоционально неуравновешен, вспыльчив, обращается с сотрудниками по настроению.

Позитивно влияет на удовлетворенность членов коллектива оказывает только активно-положительная установка, а нейтральная и скрыто-

отрицательная установки оказывают самое негативное влияние в том числе и на самооценку группы и ее продуктивность. [45]

Дж. Коттер писал о том, что сильный успешный лидер видит необходимость перемен, консультируется, планирует, внедряет новое, объединяет вокруг себя единомышленников, которых становится все больше и больше, а вместе с изменениями приходит новая корпоративная культура. [60]

Каждый день руководитель сталкивается со множеством проблем, которые нужно решать. В этом помогают знания психологии.

Психологическая грамотность руководителя:

- 1) житейский уровень;
- 2) вынужденно-прагматический уровень;
- 3) осознанно-продвинутый уровень. [54]

Б.В. Баленко называет управление оптимальным воздействием на объект (организацию, персонал), улучшающим его развитие и функционирование. [9]

Подходы к лидерству.

1. Структурный подход.

Данный подход предполагает врожденное наличие оптимальных черт личности лидера. Считается, что невозможно сделать лидером человека, не предрасположенного к этому.

2. Поведенческий подход.

Лидерство рассматривается с точки зрения внешнего поведения, которое обеспечивает успех лидера. Термин «стиль лидерства» сформировался в рамках именно этого подхода и означает «совокупность приемов и методов, применяемых лидером (также и руководителем) с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей». [42] Некоторые исследователи разделяют это понятие и «стиль руководства». Однако, после исследований Курта Левина эти различия стали размытыми. [27]

Вот как трактуют термин «стиль руководства» (он же «стиль управления») современные источники. Рассмотрим некоторые из них.

Стиль руководства – это типичная для руководителя система приемов воздействия на подчиненных. [6]

Стиль руководства – это обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей. [47]

Стиль управления – это устойчивая совокупность личностных и социально-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуются те или иные методы воздействия на группу (коллектив). [15]

Очевидно сходство между определением 1983 года и нынешними трактовками, в связи с чем мы будем рассматривать их как синонимичные.

В своих исследованиях К. Левин с коллегами выделили следующие стили руководства: авторитарный, демократический, попустительский.

- Авторитарный (директивный) стиль характеризуется жесткостью, четкостью, властью, сосредоточением основных функций в руках лидера без возможности подчиненными оспаривать его решения и действия.

– Демократический (коллегиальный) стиль – антипод авторитарного. Это, скорее, поддержка идей и инициативы подчиненных и сотрудничество с ними.

– Попустительский (анархичный, либеральный) стиль - это полная свобода действий подчиненных при устранении лидера от управленческого процесса. [27; 46]

Поведенческие проявления указанных выше стилей руководства можно изучить на рисунке 5.

| Формальная сторона | Содержательная сторона |
|---|---|
| Авторитарный стиль руководства | |
| Лидер находится вне группы, субъективен, эмоции не учитывает, непривлечлив, возможны угрозы | Планы строятся заранее, дальние цели в отличие непосредственных неизвестны, решающий голос принадлежит руководителю |
| Демократический стиль руководства | |
| Лидер внутри группы, высказывает предложения, относится по-товарищески, советует, дискутирует | Планы строятся в группе, работа предлагается и обсуждается, ответственность лежит на всех |
| Попустительский стиль руководства | |
| Лидер незаметен, в стороне от группы, ни хвалит, ни ругает, не сотрудничает | Дела идут самотеком, нет указаний от лидера, работа движется отдельными интересами или другим лидером |

Рисунок 5 – Формальная и содержательная стороны стилей руководства

Исследователи университета штата Огайо выделили две характеристики лидера:

- структуризация деятельности;
- внимательность к людям.

Ученые Мичиганского университета определили два основных фактора повеления лидера:

- ориентация на работников;
- ориентация на производство.

Существуют и другие результаты исследований стиля руководства:

- управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона;
- РМ-теория лидерства;
- ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера;

- нормативная модель лидерства Врума-Йеттона-Яго;
- модель Р. Танненбаума и У. Шмидта;
- модель «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса;
- модель жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара.

В зависимости от выбранного стиля руководства, будет изменяться поведение лидера, его способы решения поставленных задач и манера общения с подчиненными.

Возникновение новых производственных задач способно корректировать стратегию действий руководителя, что в свою очередь скажется на степени удовлетворения потребностей и мотивов сотрудников, и, как следствие, на их удовлетворенность трудом.

Уровень развития коллектива

Группа – общность людей ограниченного размера, которая определенными признаками выделяется из социального целого. Такими признаками могут быть: классовая или социальная принадлежность, характер деятельности, композиция. структура, уровень развития и т.д. Классифицируют группы по следующим критериям: размер, непосредственность взаимосвязей, общественный статус, значимость, уровень развития. [46]

Формальная группа представляет собой условную или реальную социальную общность с юридически фиксированным статусом, члены которой объединены посредством социально-заданной деятельности в условиях общественного разделения труда. В официальных группах существует конкретная нормативно закреплённая структура, права и обязанности ее членов, руководство (избранное или назначенное). [46]

Уровнем группового развития принято считать сформированность межличностных отношений, которая выражается в группообразовании. [46] Зарубежная социальная психология выделяет следующие параметры группообразования:

- 1) длительность существования группы;

- 2) сложившиеся отношения власти и подчинения;
- 3) объем групповых коммуникаций;
- 4) объем обоюдных социометрических выборов.

В отечественной социальной психологии учитывается сочетание двух факторов:

- 1) степень опосредованности отношений между членами группы содержанием совместной деятельности (цели, ценности, организация);
- 2) социальный характер этих целей и ценностей;

Исходя из вышеописанного, можно сказать, что:

- 1) высший уровень развития группы – коллективы и группы, близкие к ним по социально-психологическим характеристикам и типу структуры;
- 2) низший уровень – диффузные группы, с отсутствием общих целей и ценностей; группы, основанием для которых являются асоциальные факторы (асоциальные ассоциации). [46, стр. 665]

Уровень группового развития – это качественная характеристика процесса группообразования, которая определяется степенью сформированности, зрелости межличностных отношений в конкретном сообществе. [22]

Уровень группового развития - в социальной психологии степень сформированности межличностных отношений, выражающаяся в сплоченности группы. [53]

Вопросами развития коллектива занимались А.С. Макаренко, Л.И. Уманский, Л.И. Новикова, А.В. Петровский, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов и др.

Е.С. Кузьмин обозначил три уровня развития группы: номинальная группа, кооперация, коллектив. Н.Н. Обозов предложил разделить этот процесс на четыре этапа: диффузная группа, ассоциация, кооперация, коллектив. Еще более широкая классификация стадий развития группы

принадлежит Л.И. Уманскому: конгломерат, номинальная группа, ассоциация, кооперация, автономия, коллектив.

Основные характеристики каждого из этапов развития группы отражены на рисунке 6.

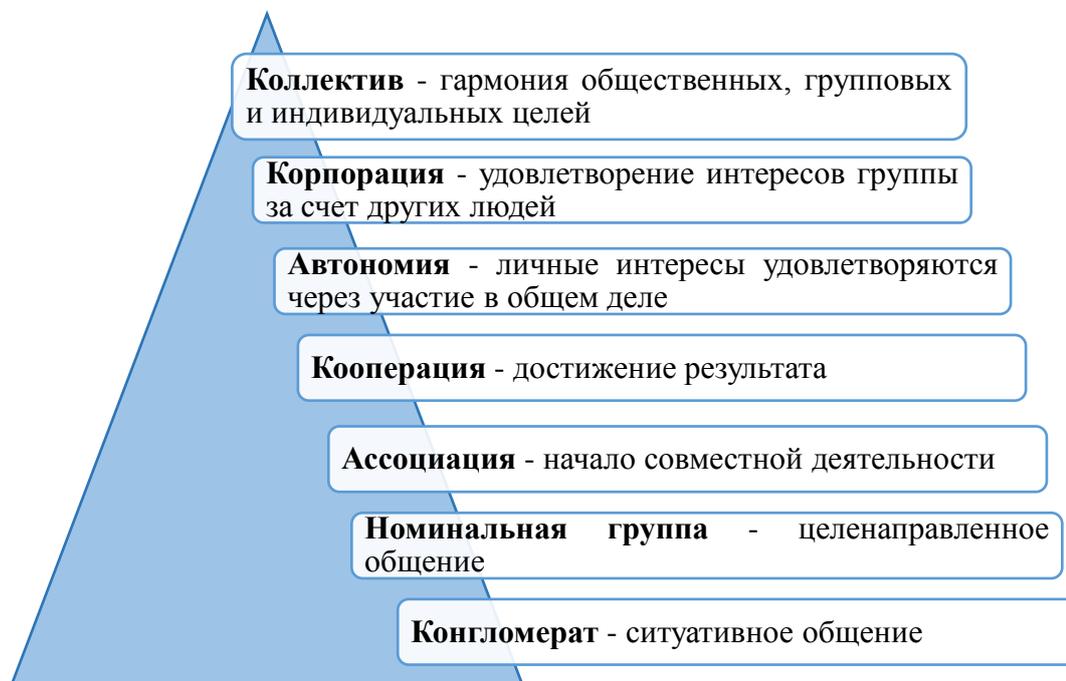


Рисунок 6 – Основные характеристики этапов развития группы

Рассмотрим их подробнее.

Конгломерат – ранее незнакомые люди на одной территории (например, очередь или пассажиры крупного транспортного средства). После решения проблем участников группа распадается.

Номинальная группа (условная) – группа людей, объединенных по какому-либо признаку (пол, возраст, вид деятельности, уровню образования и пр.), получившая название (например, студенты), которое определяет цели, режим деятельности, взаимоотношения. Члены группы могут никогда не встречаться и ничего не знать друг о друге. Доминирующим занятием является общение, знакомство.

Ассоциация – этап развития, характеризующийся совместной деятельностью. Здесь вырабатываются нормы поведения, возникают общие интересы, симпатии, пробы лидерства.

Кооперация – форма организации межличностного взаимодействия, где усилия участников с разными ролями, функциями и обязанностями объединяются для достижения общей цели. Возникает кооперация с момента достижения первого результата групповой деятельности. Члены группы активно взаимодействуют, играют конкретные роли; возникает лидерство и конкуренция, вырабатываются внутригрупповые ценности и нормы морали. К основным типам кооперации относятся: автоматическая, традиционная, спонтанная, директивная, контрактная.

Автономия – целостная группа соратников, работающая на общие цели. В процессе общей деятельности удовлетворяются интересы и потребности каждого. Люди адаптируются друг к другу, становятся сплоченными, появляются «мы» и «они».

Корпорация – автономная, замкнутая, максимально централизованная, с авторитарным руководством группа, которая противопоставляет себя другим общностям. Потребности группы удовлетворяются любой ценой. Персонализация одного из членов группы происходит за счет деперсонализации других. Жесткая мораль подчиняет всех участников. При удовлетворении групповых интересов ценой общественных, группа становится преступной организацией.

Коллектив - группа, чья деятельность удовлетворяет свои потребности, индивидуальные и общественные. Это высшая точка развития группы. Через некоторое время она возвращается на уровень стабильной деятельности. [41]

С.Ю. Головин в словаре психолога-практика дает следующее определение. Коллектив – группа людей, имеющих общие цели и задачи, которая достигла высокого уровня развития в процессе совместной деятельности. Для особого типа межличностных отношений, формирующихся в коллективе, характерны:

- 1) высокий уровень сплоченности;
- 2) коллективное самоопределение – в противовес проявляемых в группах низкого уровня развития конформности и нонконформности;

3) коллективная идентификация;

4) социально ценный характер мотивации межличностных выборов;

5) по отношению друг к другу члены коллектива высоко референтны;

6) Объективность возложения и принятия ответственности за результаты совместной деятельности. Такие отношения создают условия для гармоничного и разностороннего развития всех членов коллектива, способствуя появлению особого качества развития группы (коллективизма). На этом уровне развития группы проявляется ряд социально-психологических закономерностей, которые качественно отличаются от таковых в группах более низкого уровня развития. Например, с увеличением коллектива:

- вклад, вносимый его членами, не уменьшается;
- уровень эмоциональной идентификации не снижается;
- мотивация совместной деятельности не ослабевает;
- между индивидуальными и групповыми интересами отсутствуют резкие противоречия;
- между благоприятным психологическим климатом и эффективностью совместной деятельности существует положительная связь;
- для персонализации и интеграции создаются наилучшие возможности. В коллективе отсутствует эффект, наблюдаемый в случайных общностях, а именно: с увеличением числа очевидцев вероятность оказания помощи пострадавшему не уменьшается. Групповые процессы подчиняются строгой иерархии и представляют собой многоуровневую структуру, центром которой является обусловленная социально-значимыми целями совместная деятельность (см. таблицу 5)

Таблица 5 – Структура групповых процессов

| № уровня | Характеристика уровня |
|----------|---|
| 1 | образован отношениями его членов к ценностям и содержанию его деятельности, которые обеспечивают сплоченность |
| 2 | опосредованные совместной деятельностью межличностные отношения |
| 3 | межличностные отношения опосредуются не связанными с совместной деятельностью ценностными ориентациями. Действующие на этом уровне закономерности не проявляются на втором, и наоборот. Это позволяет психологу, занимающемуся диагностикой развитости коллектива, обращаться к сущностным качествам. |

Зарубежные авторы классифицируют уровни развития группы по-своему. Так, например, М. Дженсен и Б. Такмен определили пять этапов развития:

- образование группы;
- смятение;
- разработка норм;
- действие;
- распад.

Л. Коэн выделил следующие стадии:

- членство;
- разделение на подгруппы;
- конфронтация;
- индивидуальная дифференциация;
- сотрудничество.

Все классификации этапов развития группы сводятся к описанию процессов ее роста и созревания, от «новорожденности» до «зрелости». Каждая стадия способна удовлетворить конкретный уровень потребностей человека, оказывая влияние на показатель удовлетворенности трудом.

Для управления конкретным коллективом руководителю необходимо понять, на какой из трех основных стадий развития находится коллектив в текущее время и выбрать стиль руководства, который в зависимости от

стадии развития должен меняться, в противном случае возможно снижение темпов развития или вовсе распад коллектива.

На начальной стадии члены коллектива присматриваются, начинают адаптироваться к условиям труда, к коллегам, к руководителю с его требованиями, знакомятся с задачами, целями, режимом работы. В этот период у них формируется ответственность и аккуратность в работе.

Руководитель изучает личный состав, индивидуальные особенности сотрудников, самых сознательных и инициативных привлекает к решению общественных задач.

На стадии дифференцирования формируются группы, отличающиеся отношением к задачам коллектива и руководителю. Формируется актив, осознающий значимость задач коллектива и оказывающий поддержку руководителю, которому в свою очередь необходимо бороться с лодырями, формировать общественное мнение, воспитывать сознательность у сотрудников. Для этой стадии развития характерно увеличение числа решений руководителя с участием подчиненных.

На стадии интегрирования образуется коллектив, объединенный интересами, целями и дисциплиной. Руководитель меняет тактику руководства, теперь он представляет и выражает интересы коллектива, организует трудовые процессы, определяет пути развития.

Стоит отметить, что эти стадии характерны для всех организаций, однако скорость их прохождения будет сугубо индивидуальной.

В.А. Кулганов и А.С. Новикова в своей статье «Командообразование как метод повышения удовлетворённости трудом и уровня развития малой социальной рабочей группы» рассматривают взаимную зависимость уровня развития группы с показателями удовлетворённости трудом. Констатирующая диагностика группы сотрудников, работающих в сфере гостиничного бизнеса, показала, что 70% респондентов оценили степень ее развития как «автономию», причем 70% участников показали неудовлетворенность трудом, а 30% не вполне им удовлетворены. После

формирующего эксперимента командообразования показатели диагностики значительно изменились: 70% испытуемых оценили уровень развития группы как «коллектив», и 60% участников показали удовлетворенность своим трудом. Исходя из полученных данных был сделан вывод о существовании связи между уровнем развития группы и степенью удовлетворенности трудом. [33]

Привлекательность организационной культуры

Н.Л. Смакоткина определяет организацию как систему социальных отношений, участники которой занимают определенные должности (позиции). Отсюда следует, что в случае обращения одного работника к другому по служебным вопросам, последний выступает, в первую очередь, как начальник, и только потом как приятель или неприятель. [48]

Культура – нормы, ценности и продукты материального производства, присущие конкретному обществу.

Организационная (корпоративная) культура — это сочетание установок и ценностей организации, которые принимаются, разделяются и исполняются персоналом. Именно она способствует пониманию сотрудниками философии и миссии предприятия, а также определяет нормы поведения, воспринимаемые очевидными и неоспоримыми.

Организационная культура – это специфический вид норм, ценностей, убеждений и манер поведения, характеризующих способ сотрудничества групп и индивидуумов в рамках организаций. [20]

С.А. Кравченко определяет организационную культуру как:

- 1) совокупность ценностных установок, принимаемых и разделяемых членами коллектива;
- 2) ценностные ориентации, лежащие в основе взаимодействий организации;
- 3) набор предположений, получающих выражение в ценностях, заявляемых организацией. [31]

Именно корпоративная культура является фактором, определяющим привлекательность/непривлекательность организации для настоящих и потенциальных кадров.

Организационная культура выполняет определенный ряд функций.

В.А. Спивак обозначил следующие:

- продуцирование и накопление духовных ценностей;
- оценочно-нормативная;
- регламентирующая и регулирующая;
- опознавательная;
- смыслообразующая;
- коммуникационная;
- сохранение и накопление человеческого опыта;
- рекреативная. [51]

М.М. Алексеева считает, что культура организации лучше характеризуется такими функциями, как:

- охранная;
- интегрирующая;
- регулирующая;
- замещающая формальные отношения;
- адаптивная;
- образовательная и развивающая;
- регулирование партнерских отношений. [8]

О.Л. Задворная с соавторами говорит о том, что корпоративная культура создает имидж организации, формирует цели и миссию, стратегию развития предприятия, чувство преданности и соучастия в деятельности, облегчает адаптацию, поддерживает нормы и правила поведения. [26]

В литературе описаны несколько видов классификаций организационной культуры:

1. Типология Г. Хофштеда:

- индивидуализм-коллективизм (удовлетворении потребностей членов группы, обеспечение поддержки и безопасности в ответ на безусловное подчинение и преданность);
- дистанцию власти (неравенством статусов сотрудников);
- стремление к избеганию неопределенности (отражает степень формализации деятельности);
- мужественность-женственность (ориентация на карьеру и материальный успех или на общественную жизнь и качество жизни).

[35]

2. Типология Р. Льюиса:

- моноактивные культуры (ориентация на дело);
- полиактивные культуры (ориентация на человека);
- реактивные культуры (ориентация на процедуру взаимодействия).

[44]

3. Типология С. Ханди:

- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности [35]

4. Типология Т. Дейла и А. Кеннеди:

- культура высокого риска и быстрой обратной связи;
- культура низкого риска и быстрой обратной связи;
- культура высокого риска и медленной обратной связи;
- культура низкого риска и медленной обратной связи. [16]

5. Типология Р. Блейка и Ж. Маутона (основана на двух направлениях ценностных ориентаций: 1) ориентация на продукцию, эффективность, экономический результат; 2) ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее способностей и возможностей):

- сильная ориентация на личность и сильная ориентация на экономическую эффективность;
- слабая ориентация на личность и слабая ориентация на экономическую эффективность;
- сильная ориентация на личность и слабая ориентация на экономическую эффективность;
- сильная ориентация на экономическую эффективность и слабая ориентация на личность. [49]

б. Типология К. Камерона и Р. Куинна:

- клановая (внимание на гибкости, лидеры – воспитатели);
- адхократическая (внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью, лидеры – новаторы);
- иерархическая (внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем, лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы);
- рыночная (внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем, лидеры – твердые руководители и жесткие конкуренты). [49]

Любая организация является носителем уникальной в своем роде, присущей только ей корпоративной культуры, на основе которой строятся взаимоотношения внутри нее и с внешним миром, а также деятельность и поведение сотрудников.

В настоящее время организационная культура является неотъемлемой важной частью каждого предприятия и может оказывать влияние на такие категории, как:

- деловая репутация и нравственность сотрудников;
- эффективность и производительность труда;
- качество работы;
- мотивация работников, их творческий потенциал;

- привлекательность организации, как одна из причин текучести кадров;
- характер отношений в организации, отношение сотрудников к работе.

Особенности формирования культуры организации, базирующегося на основе межличностных отношений, складываются под воздействием сочетания определенных факторов, основные из которых можно классифицировать по ряду критериев:

1. По субъекту воздействия:
 - личностные;
 - социальные.
2. По аспектам деятельности:
 - технические;
 - социально-психологические;
 - политические;
 - экономические.
3. По уровню формирующей их общности:
 - семейные;
 - профессиональные;
 - национальные;
 - религиозные;
 - общечеловеческие.
4. По положению относительно объекта воздействия:
 - внешние;
 - внутренние.
5. По степени участия субъекта:
 - объективные;
 - субъективные.
6. По степени контроля:

- управляемые;
 - неуправляемые.
7. По степени участия в формировании факторов:
- формируемые;
 - неформируемые.
8. По уровню затрат:
- высокозатратные;
 - средnezатратные;
 - низкозатратные.
9. По характеру воздействия на организационную культуру:
- прямые;
 - косвенные.
10. По степени отдачи от вложений в формирование факторов:
- эффективные;
 - неэффективные.
11. По сроку влияния:
- длительного воздействия;
 - краткосрочные.
12. По периоду воздействия:
- постоянные;
 - кратковременные. [39]

Организационная культура выполняет определенные функции, среди которых В.А. Спивак выделяет такие, как: [51]

- 1) продуцирование и накопление духовных ценностей;
- 2) оценочно-нормативная;
- 3) регулирующая и регламентирующая;
- 4) опознавательная;
- 5) смыслообразующая;
- 6) коммуникационная;

- 7) функция памяти и накопления человеческого опыта;
- 8) рекреативная.

М.М. Алексеева считает, что следующие функции характеризуют организационную культуру в большем объеме [3]:

1. Охранная: препятствует проникновению отрицательных ценностей и нежелательных тенденций.

2. Интегрирующая: благодаря ей каждый член организации лучше осознает цели, ощущает себя частью системы и несет ответственность перед ней, формирует более благоприятное впечатление о ней.

3. Регулирующая: создаются неформальные правила относительно поведения в рабочем процессе, благодаря чему формируется однозначность основных хозяйственных актов.

4. Замещающая формальные отношения: дает возможность избежать чрезмерного усложнения формальной структуры и увеличения количества официальных распоряжений и документации.

5. Адаптивная: взаимоприспособление работников и организации. Благодаря ей новые сотрудники легче и эффективнее вливаются в трудовой и коммуникативный процесс.

6. Образовательная и развивающая: предполагается подготовка и образование сотрудников, которое будет использовано для достижения целей организации.

7. Регулирование партнёрских отношений: имеется в виду моральная ответственность перед партнерами.

Восприятие корпоративной культуры сотрудниками организации будет зависеть от того, в какой степени нормы, правила и ценности организации найдут отклик как со стороны потребностно-мотивационной сферы, так и со стороны когнитивной картины мира каждого отдельного сотрудника.

Полноценным и гармоничным отождествлением сотрудника с организацией можно считать тогда, когда существующая корпоративная

культура предприятия шаг за шагом объединяется с его индивидуальной иерархией ценностей, мотивов, норм и убеждений. [38]

Очевидно, что привлекательность организационной культуры для сотрудников, выражаемая в разделении взглядов и ценностных ориентиров, будет оказывать влияние на удовлетворенность трудом у работников.

Выводы по первой главе

Работе человек посвящает преобладающую часть времени бодрствования, в связи с чем можно утверждать, что этот вид деятельности играет важную роль в жизни каждого индивида. Если работник будет удовлетворен своим трудом, будут удовлетворены его потребности (их исследованием занимались К. Альдерфер, Ф. Герцберг, А. Маслоу) не только производственные, но и коммуникативные, потребности в уважении, признании, самореализации и другие, то показатели его деятельности будут улучшаться, а уровень качества жизни повышаться. Для того, чтобы этого достичь, нужно четко понимать с какими явлениями может быть связана удовлетворенность трудом, как социальными, так и психологическими.

Анализ научной литературы позволяет сделать вывод о том, что такие категории исследования, как удовлетворенность трудом, уровень развития коллектива взаимосвязаны и подвержены взаимному влиянию друг на друга. Об этом упоминается как в крупных изданиях, так и в описании частных эмпирических исследований. Все это подтверждает актуальность выбранной нами темы исследования, ее интерес и востребованность.

Глава 2 Эмпирическое исследование удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации

2.1 Организация и методы исследования

В связи с тем, что наше исследование ориентировано на изучение удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации, то стало необходимым выбрать место его проведения. Основываясь на личном интересе, выбор базы исследования был остановлен на ГБУЗ СО «Тольяттинская городская клиническая больница №2 имени В.В. Баныкина». Это многопрофильный медицинский стационар, занимающий значительную территорию, и располагающийся в четырнадцати корпусах различного назначения. В этом медицинском учреждении оказывается специализированная высококвалифицированная медицинская помощь как взрослому населению, так и детям, а именно новорожденным.

Родильный дом, где мы непосредственно проводили исследование, включает следующие отделения:

- родовое;
- акушерская обсервация;
- патологии беременных;
- новорожденных;
- реанимации и интенсивной терапии для новорожденных детей;
- анестезиология и реанимация для беременных и рожениц;
- пренатальной диагностики.

Работа в родильном доме имеет свою специфику. Главной целью профессиональной деятельности сотрудников родильного дома является обеспечение безопасности материнства, борьба с материнской и перинатальной заболеваемостью и смертностью. Для этого необходимы

хорошие знания, профессионализм и большая ответственность. При этом врач, акушер или медсестра не должны забывать о соблюдении прав пациентки, культуре обслуживания, милосердии.

Акушерка под руководством врача акушера-гинеколога принимает участие в обслуживании беременных, рожениц и родильниц.

Медицинским работникам, сотрудникам родильных домов необходимо обладать следующими перечисленными качествами и умениями:

- знать структуру родовспоможения, назначение и структуру женской консультации и родильного дома;
- знать роль акушерки в жизни общества и в структуре родовспоможения;
- знать связи профессионального взаимодействия учреждений родовспоможения с другими учреждениями;
- знать особенности профессионального общения, этики, деонтологии в акушерстве;
- знать особенности санитарно-противоэпидемического и лечебно-охранительного режима учреждений родовспоможения;
- знать анатомо-физиологические особенности организма женщины в различные периоды ее жизни, включая беременность, роды и послеродовый период;
- знать факторы, воздействующие на плод, и меры профилактики болезней плода;
- иметь представление об этиологии и патогенезе патологических состояний в акушерстве;
- знать основные виды акушерских осложнений, особенности течения и ведения беременности, родов, послеродового периода при акушерской патологии;
- знать оперативные методы, применяемые в акушерской практике;

- знать и уметь применять на практике консервативные методы лечения, применяемые в акушерстве;
- уметь выполнять обследование, наблюдение, родоразрешение, уход при физиологических акушерских состояниях: беременность, роды, послеродовый период;
- уметь выделить факторы риска для матери и плода;
- уметь выявить акушерские осложнения, оказать доврачебную помощь, осуществлять уход и наблюдение, выполнять назначения врача;
- уметь провести родоразрешение через естественные родовые пути в случае патологии под контролем врача;
- уметь ассистировать врачу и оказывать помощь пациентке в случае оперативных вмешательств;
- уметь оформить специальную документацию;
- уметь оценить состояние новорожденного, выполнить первичный туалет новорожденного, оказать доврачебную помощь, осуществлять уход и наблюдение за новорожденным.

Прежде всего медицинский работник, работающий в родильном доме, должен быть честным и ответственным, так как ему доверяется жизнь сразу двух пациентов и будущее благополучие семьи. Необходимо любить свою специальность, владеть всеми необходимыми знаниями и умениями, обладать сильной волей, быстрой реакцией, крепким здоровьем, быть аккуратным, добрым, инициативным и дисциплинированным.

Врачам, акушеркам и медицинским сестрам доверяют многие сокровенные тайны относительно семейной жизни, перенесенных заболеваний и беременностей. Вся эта информация является конфиденциальной и не может быть доверена без разрешения женщины никому, кроме среднего и врачебного персонала, обеспечивающего лечение и уход.

Беременность может вызвать в организме женщины положительные или отрицательные изменения. Отношение к беременности и к ребенку может быть позитивным и негативным. Воздействие на ребенка со стороны матери может быть как положительным, так и отрицательным. Ребенок, хотя его вынашивает мать, является плодом любви двоих супругов. Отец может быть заинтересован в ребенке в равной, большей или меньшей степени, чем мать. Отец, мать и ребенок (сначала внутриутробный, а потом и новорожденный) составляют семью. В этот период очень важно также подготовить будущих родителей к трансформации их супружеской диады в триаду с рождением малыша.

Женщину и ее ребенка окружают: огромный социальный мир (семья, друзья, знакомые, сослуживцы, производственные и общественные связи, государство с его законами и обычаями), производство, природа со всем многообразием проявлений и воздействий. Медицинскому персоналу необходимо прослеживать все положительные и отрицательные влияния на организм матери и плода, стараясь укрепить положительное воздействие и исключить или уменьшить отрицательное, насколько это возможно.

Работа в родильном доме отличается еще и тем, что сотрудники всех отделений тесно взаимодействуют друг с другом, так как это подразумевается поэтапным оказанием помощи. Коллектив роддома – это своеобразный единый большой механизм, в котором каждая шестеренка выполняет свою функцию для поддержания жизнедеятельности и в то же время находится во взаимодействии со всеми остальными. Именно такой подход к организации процесса родовспоможения обеспечивает правильную отлаженную работу всего стационара.

Для проведения настоящего исследования нами были отобраны следующие методики:

1. Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива (Л.Г. Почебут). Эта методика содержит семь шкал и позволяет оценить коллектив с точки зрения его социально-психологического

состояния, а именно: подготовленности к деятельности, направленности, организованности, активности, сплоченности, интегративности и референтности. В бланке ответов представлено каждое из состояний и четыре варианта описания его характеристики, соответствующее трем баллам. Задача испытуемого заключается в том, чтобы выбрать подходящее описание каждого из семи состояний и цифру, отражающую его уровень. Эта методика оказалась для участников самой простой и понятной. По ее выполнению никаких вопросов не возникало.

2. Диагностика привлекательности труда (В.М. Снетков). Все потребности, изучаемые этой методикой отражены в четырнадцати шкалах. Данный инструмент позволяет не только оценить уровень субъективной привлекательности работы, но и степень удовлетворенности трудом. Бланк содержит пятьдесят шесть вопросов, на которые респонденту необходимо ответить дважды: первый раз – представленные суждения оцениваются применительно к существующей работе, второй раз – относительно той работы, которую бы сотрудник выбрал при появлении такой возможности. Этот пункт выполнения данного задания вызывал у большинства участников исследования растерянность и некоторое замешательство. Здесь требовалось дополнительное внимательное прочтение инструкции с акцентом на наиболее затруднительные моменты. Путем вычисления разности средних величин первого и второго вариантов ответов оценивается уровень удовлетворенности различными аспектами труда в категориях «неудовлетворенность» и «привлекательность».

3. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева. Все представленные утверждения этой методики собраны в шестнадцать групп и отображают различные стороны взаимодействия между коллективом и руководителем. Из каждой группы утверждений исследуемому необходимо выбрать лишь один наиболее удачно, как ему кажется, описывающий его начальника. В результате, подсчетом наибольшего количества набранных баллов определяется стиль

руководства: директивный, попустительский или коллегиальный. В целом с этой методикой респонденты справились неплохо. Лишь некоторые испытуемые путались в отношении того, какая цифра к чему относится.

2.2 Обработка и интерпретация полученных данных

В исследование приняли участие всего 59 человек. К изучению были допущены заполненные бланки методик 53 человек, так как остальные шесть были забракованы по причине некорректного заполнения респондентами (неполное заполнение бланков ответов; ответов отмечено больше, чем допускается инструкцией).

Анализ данных, полученных в результате проведения методики определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева, показал, что в данном коллективе было выявлено лишь два из трех возможных компонентов стилей руководства: коллегиальный и директивный, попустительским компонентом стиля руководства не обладает ни один из руководящих лиц. Для наглядности данные были выражены в процентном отношении и размещены в таблице 6.

Таблица 6 – Выраженность стилей руководства коллективом

| Стиль руководства | Степень выраженности, % |
|-------------------|-------------------------|
| Коллегиальный | 77,4 |
| Директивный | 22,6 |
| Попустительский | 0 |

Мы можем предположить, что такой результат может быть связан со спецификой трудовой деятельности, а именно оказанием медицинской помощи в сфере родовспоможения, носящей в большинстве случаев экстренный характер. Такие особенности труда требуют от исполнителей повышенного уровня ответственности, участия, инициативы, стрессоустойчивости, способности быстро принимать серьезные решения за ограниченное количество времени, так как ценой ошибки может быть чья-то

жизнь. В таких условиях не предоставляется возможным рассматривать наличие попустительского стиля руководства коллективом, так как в первую очередь ответственность будет нести именно руководитель подразделения. Поэтому он не может безучастно относиться ко всему тому, что происходит в коллективе и отделении в целом, он не может переложить ответственность за принятие решений на других сотрудников, предоставив им таким образом полнейшую свободу действий.

Попустительский стиль подразумевает отсутствие какой бы то ни было четкой структуры труда и обязанностей, что априори противоречит системе родовспоможения и оказания акушерской и гинекологической помощи, где все продуманно, структурировано и имеет определенную последовательность и жесткие фиксированные правила.

К тому же работа медицинского учреждения, в частности родильного дома, регламентируется и основывается на множестве различных законов, приказов, положений и постановлений, как местного, так и областного и федерального уровней.

Все это никак не может сочетаться с попустительским стилем руководства, который в крайней степени своего проявления означает практически отсутствие руководителя, устранившегося от своей непосредственной роли и обязанностей.

Уровень выраженности директивного стиля руководства был выявлен в объеме 22,6 %, значительно уступая коллегиальному стилю, обнаруженному в 77,4%, почти в три с половиной раза.

Вероятно, это связано с тем, что директивный стиль управления коллективом предполагает авторитарность руководителя, определение им целей, распределение обязанностей среди сотрудников, высокий уровень ответственности, определенную ригидность и отстраненность от подчиненных, как личностей.

Можно предположить, что такая оценка стиля руководства могла быть ситуативной, или обоснованной особенностями межличностного

взаимодействия респондентов с их руководителями, так как в ходе исследования был обнаружен любопытный факт: в одном и том же подразделении сотрудники оценивали своего руководителя по-разному – одни указывали на директивность его управления, другие на коллегиальность.

Напомним, что коллегиальный стиль управления характеризуется следующими показателями: решения вырабатываются руководителем совместно с подчиненными, также происходит определение целей, руководитель оказывает помощь и поддержку своим сотрудникам, проявляет интерес к их жизни вне работы.

Демократичный руководитель достаточно объективен, организован, общителен, обладает такими качествами, как самокритичность и самоконтроль, готовность к взаимодействию и изменениям. Если сопоставить это описание с описанием особенностей и работы в родильном доме и требований, предъявляемых сотрудникам и их взаимодействию, то получается, что именно коллегиальный стиль управления коллективом подходит в данном случае наиболее корректно.

Безусловно, текущие ситуации могут иметь весьма непредсказуемый характер, что потребует от руководителя задействования различных сторон своей личности и характера, в связи с чем у него могут проявляться и другие тенденции в стиле руководства.

Например, большую часть времени руководитель проявляет коллегиальный стиль руководства, в экстренных ситуациях, требующих принятия немедленного решения и осуществления безотлагательных действий, он может проявить директивное поведение по отношению к сотрудникам, отдавая четкие распоряжения, не подлежащие оспариванию; когда же ситуация стабильна и спокойна, все знают и выполняют свой функционал и достаточно ответственны, то руководитель может оставить решение каких-то вопросов на усмотрение подчиненных, проявив таким образом некоторое попустительское отношение.

Результаты исследования интегральной самооценки уровня развития группы как коллектива при стиле управления, оцениваемом как директивный, можно представить в виде данных, сведенных в таблицу 7.

Таблица 7 – Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива при стиле управления, оцениваемого как директивный

| Состояние | Средний балл | Описание |
|---------------------------------|--------------|-------------------|
| Подготовленность к деятельности | 9,28 | Достаточно зрелая |
| Направленность | 9 | Достаточно зрелая |
| Организованность | 9,85 | Зрелая |
| Активность | 9 | Достаточно зрелая |
| Сплоченность | 9,14 | Достаточно зрелая |
| Интегративность | 7,57 | Достаточно зрелая |
| Референтность | 8,86 | Достаточно зрелая |

Результаты исследования интегральной самооценки уровня развития группы как коллектива при стиле управления, оцениваемого как коллегиальный, можно представить в виде данных, сведенных в таблицу 8.

Таблица 8 – Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива при стиле управления, оцениваемого как коллегиальный

| Состояние | Средний балл | Описание |
|---------------------------------|--------------|-------------------|
| Подготовленность к деятельности | 8,56 | Достаточно зрелая |
| Направленность | 8,95 | Достаточно зрелая |
| Организованность | 10,04 | Зрелая |
| Активность | 8,6 | Достаточно зрелая |
| Сплоченность | 8,56 | Достаточно зрелая |
| Интегративность | 7,17 | Достаточно зрелая |
| Референтность | 9,42 | Достаточно зрелая |

Сравнивая результаты приведенных выше таблиц, мы видим, что характеристики различных показателей свойств группы идентичны при различных стилях управления коллективом (директивный и коллегиальный). Сравнительный анализ представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива при различных стилях управления

| Состояние | Коллегиальный стиль | Директивный стиль |
|---------------------------------|---------------------|-------------------|
| Подготовленность к деятельности | Достаточно зрелая | Достаточно зрелая |
| Направленность | Достаточно зрелая | Достаточно зрелая |
| Организованность | Зрелая | Зрелая |
| Активность | Достаточно зрелая | Достаточно зрелая |
| Сплоченность | Достаточно зрелая | Достаточно зрелая |
| Интегративность | Достаточно зрелая | Достаточно зрелая |
| Референтность | Достаточно зрелая | Достаточно зрелая |

В целом, про данный коллектив можно сказать, что он является достаточно зрелым, но перспективы для дальнейшего роста есть. То есть сотрудники обладают определенным набором личностных качеств, теоретическими знаниями и практическими навыками, в связи с чем является возможным решение возникающих задач и выполнение предусмотренных функций и обязанностей. Они придерживаются сходных целей и ценностей, высоко организованны и активны в их достижении.

Уровень сплоченности также определен респондентами как достаточно зрелый, что говорит о психологической привлекательности данного коллектива для каждого отдельно взятого члена этой группы единомышленников, готовых постоять друг за друга.

Показатель интегративности коллектива на уровне достаточной зрелости свидетельствует о том, что отношения и связи внутри группы на протяжении совместной деятельности находятся в единстве, в объединении.

Диагностика привлекательности труда, которая позволяет оценить уровень удовлетворенности различными аспектами работы, а также отражает какие именно потребности сотрудников удовлетворяются или не удовлетворяются на данном рабочем месте.

В таблице 10 приведены результаты удовлетворенности четырнадцатью аспектами труда (потребностей) в процентном соотношении

сотрудниками, указавшими, что их руководитель обладает директивным стилем управления персоналом.

Таблица 10 – Удовлетворенность различными аспектами труда при директивном стиле управления коллективом

| Потребность | Удовлетворены, % | Неудовлетворены, % |
|--|------------------|--------------------|
| В творческой и интересной работе | 42,86 | 57,14 |
| В благоприятных условиях труда | - | 100 |
| В теплых и доверительных отношениях в коллективе | - | 100 |
| В признании, в личном авторитете | - | 100 |
| В собственном развитии | 14,29 | 85,71 |
| В личном материальном и социальном обеспечении | - | 100 |
| В принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе | - | 100 |
| В индивидуальном развитии всех членов коллектива | 14,29 | 85,71 |
| В активной жизненной позиции всех членов коллектива | 14,29 | 85,71 |
| В хорошей организации труда | - | 100 |
| В производственных успехах всего коллектива | 28,57 | 71,43 |
| В удовлетворении узких личных интересов | - | 100 |
| В общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом | 28,57 | 71,43 |
| В общении как по «вертикали», так и по «горизонтали» | 28,57 | 71,43 |
| Среднее значение | 12,32 | 87,68 |

Анализируя полученные результаты, можно сделать следующий вывод: сотрудники родильного дома не испытывают удовлетворенности трудом, то есть они неудовлетворены сложившимися условиями.

Так, например, более всех остальных удовлетворена потребность в творческой и интересной работе (42,86% респондентов). Вероятно, это связано с тем, что несмотря на всестороннюю регламентированность и структурированность рабочего процесса, человеческий организм является непредсказуемым и многогранным, и никогда нельзя на 100% предугадать как и в какой форме будет протекать то или иное заболевание или состояние

даже у здоровых женщин, а тем более у тех, у кого имеются какие-либо патологии и отклонения от общепринятой нормы.

А в данном медицинском учреждении речь чаще всего идет о двух взаимосвязанных и взаимозависимых живых организмах (женщина и ребенок) одновременно, что значительно увеличивает возможность возникновения нетипичной, нестандартной ситуации, требующей немедленной мобилизации всех ресурсов (физических, интеллектуальных, психологических, профессиональных и т.д.) для скорейшего определения стратегии и тактики поведения персонала в сложившихся условиях.

В медицине, как и в психологии, не бывает двух одинаковых случаев. Могут быть очень похожие, но не одинаковые. Вероятно, именно такая вариабельность ситуаций, с которыми сотрудники родильного дома сталкиваются изо дня в день, от пациентки к пациентке, порождает необходимость сотрудникам подключать все свои резервы творчества, креативности, оригинальности и индивидуальности подхода в каждом конкретном случае.

Можно предположить, что именно такая специфика работы, позволяющая, а порой даже требующая творческого подхода, обуславливает удовлетворение потребности сотрудников в творческой и интересной работе. Тем не менее, несмотря на свою выраженность, этот показатель не доходит даже до половины, и большая часть сотрудников, а именно 57,14%, испытывают неудовлетворенность этим аспектом работы.

Удовлетворенность потребностей в производственных успехах всего коллектива, в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом, в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали» отметили по 28,57% опрошенных респондентов, остальные же 71,43% указали, что эти потребности не удовлетворены.

Потребности в собственном развитии, в индивидуальном развитии и в активной жизненной позиции всех членов коллектива удовлетворены лишь у

14,29% испытуемых, а основная часть сотрудников, то есть 85,71%, считает, что их работа не удовлетворяет этих потребностей.

К сожалению, результаты исследования показали, что сотрудники не чувствуют удовлетворения половины потребностей. 100% участников исследования, отметивших директивный стиль руководства, указали, что испытывают неудовлетворенность следующих потребностей:

- в благоприятных условиях труда;
- в теплых и доверительных отношениях в коллективе;
- в признании, в личном авторитете;
- в личном материальном и социальном обеспечении;
- в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе;
- в хорошей организации труда;
- в удовлетворении узких личных интересов

Таким образом, у испытуемых, описавших стиль руководства коллективом как директивный, более всего (42,86%) удовлетворены лишь одним аспектом работы, а половина из четырнадцати потребностей, которые указаны в методике, неудовлетворены у 100% респондентов.

В таблице 11 приведены результаты удовлетворенности четырнадцатью аспектами труда (потребностей) в процентном соотношении сотрудниками, указавшими, что их руководитель обладает коллегиальным стилем управления персоналом.

Таблица 11 – Удовлетворенность различными аспектами труда при коллегиальном стиле управления коллективом

| Потребность | Удовлетворены, % | Неудовлетворены, % |
|--|---------------------|--------------------|
| В творческой и интересной работе | 17,4 | 82,6 |
| В благоприятных условиях труда | 17,4 | 82,6 |
| В теплых и доверительных отношениях в коллективе | 13,04 | 86,96 |
| В признании, в личном авторитете | 26,09 | 73,91 |
| В собственном развитии | - | 100 |

Продолжение таблицы 11

| | | |
|--|-------|-------|
| В личном материальном и социальном обеспечении | - | 100 |
| В принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе | 13,04 | 86,96 |
| В индивидуальном развитии всех членов коллектива | 34,78 | 65,22 |
| В активной жизненной позиции всех членов коллектива | 4,35 | 95,65 |
| В хорошей организации труда | 4,35 | 95,65 |
| В производственных успехах всего коллектива | 13,04 | 86,96 |
| В удовлетворении узких личных интересов | 17,39 | 82,61 |
| В общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом | 39,13 | 60,87 |
| В общении как по «вертикали», так и по «горизонтали» | 26,09 | 73,91 |
| Среднее значение | 15,44 | 84,56 |

Анализируя данные, приведенные в таблице 10, можно сделать следующий вывод: потребность в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом удовлетворена у 39,13% респондентов, а у 60,87% неудовлетворена. Чуть меньшее количество испытуемых (34,78%) отметили, что они удовлетворены индивидуальным развитием всех участников коллектива, у 65,22% опрошенных эта потребность неудовлетворена. Немногим более четверти сотрудников (26,09%) удовлетворены общением с коллегами и руководством, а также признанием и личным авторитетом, у 73,91% результат отрицательный. У 17,39% работников удовлетворены узкие личные интересы, у 82,61% - нет. Потребности в интересной и творческой работе также как и в благоприятных условиях труда удовлетворены лишь у 17,4% испытуемых, 82,6% считают имеющиеся условия недостаточными. Еще меньшее количество медицинских работников (13,04%) испытывают удовлетворенность теплыми доверительными и принципиальными требовательными отношениями в коллективе, в отличие от остальных 86,96%. Наименьшее количество участников исследования показали удовлетворенность организацией труда и

активной жизненной позицией коллег, этот показатель составил 4,35%, остальные 95,65% респондентов этого не отметили. Однако, среди всех представленных аспектов труда есть и такие, которые не удовлетворяют ни одного из работников. Это: собственное развитие и личное моральное и социальное обеспечение. Вероятно, это может быть связано в том числе с тем, что плановое обучение происходит один раз в пять лет, конференции бывают нечасто, выучиться смежной профессии, чтобы развиваться хотя бы по горизонтали, можно лишь за свой счет. Вдобавок к этому медицинская деятельность — это работа по типу человек-человек, что усиливает моральную нагрузку на сотрудников, а социальное обеспечение (например, путевки в санатории) производится в самых минимальных объемах.

Таким образом, удовлетворенность участников исследования, отметивших коллегиальный стиль руководства коллективом, ни по одному из четырнадцати аспектов труда, представленных в методике, не превышает и 40%, а в некоторых случаях неудовлетворенность проявляется у 100% сотрудников. Сравнительный анализ показателей удовлетворенности сотрудников различными аспектами работы при коллегиальном и директивном стилях управления коллективом отражен в таблице 12.

Таблица 12 – Удовлетворенность различными аспектами работы при различных стилях руководства

| Потребность | Коллегиальный стиль | Директивный стиль |
|---|---------------------|-------------------|
| В творческой и интересной работе | 17,4 | 42,86 |
| В благоприятных условиях труда | 17,4 | - |
| В теплых и доверительных отношениях в коллективе | 13,04 | - |
| В признании, в личном авторитете | 26,09 | - |
| В собственном развитии | - | 14,29 |
| В личном материальном и социальном обеспечении | - | - |
| В принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе | 13,04 | - |
| В индивидуальном развитии всех членов коллектива | 34,78 | 14,29 |

Продолжение таблицы 12

| | | |
|--|-------|-------|
| В активной жизненной позиции всех членов коллектива | 4,35 | 14,29 |
| В хорошей организации труда | 4,35 | - |
| В производственных успехах всего коллектива | 13,04 | 28,57 |
| В удовлетворении узких личных интересов | 17,39 | - |
| В общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом | 39,13 | 28,57 |
| В общении как по «вертикали», так и по «горизонтали» | 26,09 | 28,57 |
| Среднее значение | 15,44 | 12,32 |

Как видно из таблицы 12, общая картина удовлетворенности различными аспектами труда при коллегиальном стиле управления коллективом более оптимистична, нежели удовлетворенность работой при директивном стиле руководства коллективом, 15,44% и 12,32% соответственно. Однако, во втором случае некоторые потребности удовлетворены у большего количества сотрудников, чем в первом. Например, большая удовлетворенность при демократическом стиле руководства выявлена по таким категориям как: творческая и интересная работа, собственное развитие, активная жизненная позиция и производственные успехи всех членов коллектива, и в некоторой степени общение по «горизонтали» и «вертикали». При коллегиальном стиле управления коллективом чаще выявлены случаи удовлетворенности по следующим пунктам, предложенным для оценивания: творческая и интересная работа, благоприятные условия и хорошая организация труда, теплые доверительные и принципиальные требовательные отношения в коллективе, индивидуальное развитие всех сотрудников, удовлетворение личных узких интересов, признание личного вклада и важность работы всего коллектива. Личное материальное и социальное обеспечение не удовлетворяется ни у одного из участников исследования, независимо от стиля управления вверенным коллективом.

Подводя итог, можно сказать, что стили руководства коллективом коррелируют с удовлетворенностью / неудовлетворенностью различных потребностей сотрудников в большей или меньшей степени. Но материальную и социальную обеспеченность работников необходимо повышать для того, чтобы появились случаи удовлетворенности этим аспектом труда, так как на момент исследования этот показатель равен 0% как при коллегиальном, так и при директивном стиле управления.

2.3 Описание результатов корреляционного анализа

Данные, полученные нами в результате исследования, были подвергнуты корреляционному анализу для подсчета ранговой корреляции Спирмена с целью выявления наличия связей между определенными состояниями коллектива и различными аспектами труда, удовлетворяющими соответствующие потребности сотрудников при директивном и коллегиальном стилях управления коллективом.

В таблице 13 представлены результаты корреляционного анализа при коллегиальном стиле управления коллективом.

Таблица 13 – Данные корреляционного анализа при коллегиальном стиле управления коллективом

| Свойство группы→ | Активность | Сплоченность | Интегративность | Референтность |
|--|------------|--------------|-----------------|---------------|
| Потребность ↓ | | | | |
| В творческой и интересной работе | 0,427* | 0,418* | | |
| В теплых и доверительных отношениях в коллективе | | | 0,420* | 0,552* |
| В признании, в личном авторитете | | | | 0,424* |

Продолжение таблицы 13

| | | | | |
|--|--------|---------|--------|---------|
| В личном материальном и социальном обеспечении | | 0,456* | | |
| В индивидуальном развитии всех членов коллектива | 0,437* | | 0,414* | |
| В хорошей организации труда | | 0,429* | 0,471* | |
| В производственных успехах всего коллектива | 0,489* | | 0,477* | |
| В общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом | | 0,554** | | 0,580** |

В таблице 14 представлены результаты корреляционного анализа при директивном стиле управления коллективом.

Таблица 14 – Данные корреляционного анализа при директивном стиле управления коллективом

| Свойство группы→ | Подготовленность к деятельности | Направленность | Организованность | Сплоченность | Интегративность | Референтность |
|--|---------------------------------|----------------|------------------|--------------|-----------------|---------------|
| Потребность ↓ | | | | | | |
| В благоприятных условиях труда | 0,764* | | | | | |
| В теплых и доверительных отношениях в коллективе | | | | | - 0,918** | |
| В признании, в личном авторитете | | | - 0,855* | | | - 0,797* |
| В собственном развитии | | - 0,906** | | 0,905* | | |
| В индивидуальном развитии всех членов коллектива | | | | | | - 0,777* |
| В общественном признании личного вклада и важности работы коллектива | | | - ,0800* | | | - 0,896** |

Данные таблиц 13 и 14 говорят нам о том, что в корреляциях были отмечены различные категории (потребности работников и свойства группы) при коллегиальном и директивном стилях руководства коллективом. Однако были и такие, которые не коррелировали ни с чем, ни при каком стиле управления коллективом, как, например, потребности: в творческой и интересной работе, в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе, в активной жизненной позиции всех членов коллектива, в общении по «вертикали» и «горизонтали».

На рисунке 7 наглядно изображены выявленные взаимосвязи при коллегиальном стиле управления. Рассмотрим подробнее полученные в результате корреляционного анализа взаимосвязи. Было выявлено, что потребность общественного признания личного вклада и важности работы находится в прямой корреляции со сплоченностью коллектива (0,554; при $p \leq 0,01$). Это говорит о том, что при справедливом отношении ко всем участникам трудового процесса, готовности поддержать менее опытных сотрудников, протянуть им руку помощи и при необходимости защитить; когда в коллективе обнаруживается более участливое и доброжелательное отношение к новым членам коллектива и готовность помочь им в адаптации к новым условиям; когда в коллективе наблюдается тесная сработанность и готовность обмениваться необходимыми знаниями и инструментами; когда все члены коллектива проявляют сплоченность и объединенность при возникновении каких-либо сложностей и хотят трудиться совместно, тогда уровень удовлетворенности потребности в общественном признании личного вклада и важности работы будет высоким. И наоборот: чем более равнодушны коллеги друг к другу, чем более выражено деление на категории «привилегированные» и «пренебрегаемые»; чем более сотрудники предоставлены сами себе и вынуждены самостоятельно решать свои проблемы, а к неопытным новичкам проявляют пренебрежение, высмеивание и даже враждебность, что может привести к появлению у них ощущения, что они чужие и лишние; чем больше в коллективе проявляется отчуждение,

растерянность, конфликтность, подозрительность и взаимные обвинения в сложных кризисных ситуациях, тем менее удовлетворены будут сотрудники общественным признанием их личного вклада и важностью их работы.



Рисунок 7 – Взаимосвязи потребностей и свойств группы при коллегиальном стиле управления коллективом

Также прямая корреляция обнаружена между потребностью общественного признания личного вклада и важности работы с референтностью группы (0,580; при $p \leq 0,01$). Это свидетельствует о том, что удовлетворенность данным аспектом труда тем выше, чем выше уровень референтности группы. Например, когда между членами коллектива существует взаимные доброжелательность, понимание, помощь и доверие, дружба и симпатия, критика высказывается мягко и во благо критикуемого; когда каждый сотрудник переживает какие-либо неуспех всего коллектива как свои собственные, а провалы или успехи одного разделяются всеми остальными; когда в группе бодрые и жизнерадостные взаимоотношения и

оптимистичное настроение, а также существует гордость за весь коллектив, тогда уровень удовлетворенности важностью своей работы и общественным признанием личного вклада будет стремиться к наивысшим показателям. И напротив, если сотрудники считают своих коллег несимпатичными, малопривлекательными, настроенными друг к другу враждебно, неприятными, с которыми работают только из-за служебной необходимости; если отношения в коллективе достаточно прохладные и строятся на критике, стремящейся оскорбить или обидеть, и придирках, успехи коллег вызывают лишь зависть, сотрудники чувствуют себя на рабочем месте неуютно, подавленно, то ни о каком общественном признании и важности своей работы в этом случае речь идти не может. Удовлетворенность этим аспектом труда будет стремиться к нулю.

Потребность в хорошей организации труда согласно результатам исследования находится в прямой корреляции с таким качеством коллектива, как интегративность (0,471; при $p \leq 0,05$). Это проявляется в том, что в случаях, когда возникает необходимость выработки какого-то важного решения, которое определит направление дальнейшей деятельности коллектива, все его участники проявляют активность в этом процессе. При этом внимание уделяется каждому сотруднику с учетом его мнения и интересов, а результатом является выработка общего решения проблемной ситуации. В этом случае удовлетворенность хорошей организацией труда будет иметь высокие значения. В противном случае, когда решения, касаемые всего коллектива, принимаются «за закрытыми дверями» узким кругом сотрудников, при этом учитываются только их интересы, а не всей группы; когда нет сплоченности, терпимости к чужому мнению, и свое мнение и своя точка зрения считаются единственно верными, тогда потребность в хорошо организованном труде является неудовлетворенной, и ее показатели находятся на низком уровне или вовсе равны нулю.

Также было выявлено, что потребность в хорошей организации труда в соответствии с результатами исследования находится в положительно

коррелирует с таким качеством коллектива, как сплоченность (0,429; при $p \leq 0,05$). То есть при справедливом отношении к коллегам, поддержке и защите малоопытных и новичков, участливом и доброжелательном отношении к ним и активной помощи в адаптации, и готовности делиться профессиональными секретами и навыками, желании совместного труда, а также готовности сплотиться в трудные времена или при возникновении сложных ситуаций, уровень удовлетворенности организацией трудового процесса будет иметь высокие показатели. В противоположность этому, когда в коллективе существует яркое деление на «высших» и «низших», нет терпимости к слабости и неопытности, а их высмеивание и проявление враждебного поведения считается нормальным, каждый вынужден решать самостоятельно свои проблемы, так как нет поддержки и участия от коллег, а в ситуациях кризиса конфликты, множество ссор и взаимных обвинений, подозрений и даже доносов – обычное явление, тогда в таком коллективе не приходится рассчитывать хоть на какое бы то ни было удовлетворение организацией труда, так как этот показатель будет на низком уровне.

Как можно увидеть на рисунке 4 потребность в теплых и доверительных отношениях положительно коррелирует с интегративностью коллектива (0,420; при $p \leq 0,05$). Так, если при необходимости принятия важного для коллектива решения все сотрудники стремятся проявить активность и участие, решение принимается путем голосования или выработки единого мнения с учетом интересов всех участников, тогда члены коллектива чувствуют высокий уровень удовлетворенности теплыми и доверительными отношениями с коллегами. В случае, когда при возникновении сложных ситуаций решение вырабатывается узким кругом «избранных» на закрытом совещании без учета мнения и интересов большинства, или же члены коллектива крайне нетерпимы к мнению, отличному от их собственного, что принятие какого бы то ни было совместного решения является фактически невозможным, тогда можно смело

утверждать, что потребность в доверительных, теплых отношениях с коллегами удовлетворена не будет, или будет на минимальном уровне.

Результаты корреляционного анализа также свидетельствуют о прямой корреляции потребности в теплых и доверительных отношениях с референтностью группы (0,552; при $p \leq 0,05$). Это значит, что, чем более выражено чувство гордости коллективом, чем более оптимистичный, бодрый, радостный, дружеский, доброжелательный контекст во взаимоотношениях; чем более добрыми побуждениями продиктовано желание высказать критику; чем ближе и искреннее переживаются неудачи и успехи всего коллектива, как свои собственные, а сложности и победы отдельных сотрудников поддерживаются всей группой, тем более высоким будет показатель удовлетворенности отношениями в коллективе, как теплыми и доверительными. Если же коллеги друг другу неприятны, несимпатичны и малопривлекательны, относятся друг к другу критично, придирчиво и агрессивно, а отношения между ними холодные, построенные на зависти и злорадстве, в результате чего в коллективе находиться неприятно и неудобно, то в такой ситуации можно смело утверждать о неудовлетворенности отношениями, так как они далеки от понятия теплоты и доверительности.

Потребность в признании и личном авторитете находится в прямой корреляции с референтностью группы (0,424; при $p \leq 0,05$). Это означает, что удовлетворенность личным авторитетом и признанием будет тем интенсивнее, чем более доброжелательными будут отношения в коллективе; чем более развиты и выражены будут доверие, симпатия, помощь, понимание, способность разделить горе или радость коллеги или всего коллектива, умение выражать критику деликатно, исходя из побуждения содействовать росту критикуемого; чем более оптимистичным, позитивным и доброжелательным будет настроение сотрудников и фон их взаимоотношений. В ситуации неудобного, дискомфортного ощущения себя в коллективе, осознания что коллеги являются неприятными,

непривлекательными, вызывающими отторжение, критикующими, придирическими, злорадствующими и завистливыми, и сопутствующего негативного пессимистичного настроения, показатели удовлетворенности признанием и личным авторитетом в данной группе работников будет стремиться к нижним границам.

Корреляционный анализ данных, полученных в результате нашего исследования, обнаружил положительную корреляцию потребности в творческой и интересной работе с активностью группы (0,427; при $p \leq 0,05$). То есть, чем более энергичны и заинтересованы сотрудники в эффективной работе, проявляют активность и инициативу при необходимости сделать что-то для общего блага, при решении возникающих задач готовы к сотрудничеству и взаимопомощи, тем более ярко работниками ощущается удовлетворенность работой, вызывающей интерес, и ее творческим аспектом. Если же коллектив пассивен, инертен, не поддерживает общее дело, сотрудники озабочены только своими интересами, не оказывают взаимопомощи, в связи с чем вынуждены решать свои проблемы самостоятельно, индивидуально, без поддержки со стороны коллег, постоянно соперничают и конкурируют друг с другом, тогда удовлетворенность в интересной и творческой работе будет проявлена на низком уровне.

Анализируя данные, мы обнаружили положительную корреляцию потребностей в творческой и интересной работе (0,418; при $p \leq 0,05$) и в личном материальном и социальном обеспечении (0,456; при $p \leq 0,05$) со сплоченностью коллектива. Эти результаты можно интерпретировать следующим образом: в сплоченном коллективе справедливо относятся ко всем его членам, поддерживая и защищая новеньких, одобряется участливое и доброжелательное отношение и помощь новым сотрудникам с целью их скорейшей адаптации к новым условиям, наблюдается тесная сработанность, желание совместного труда и активный обмен знаниями, при возникновении сложностей коллектив проявляет сплоченность и

объединенность. Чем ярче проявляются все эти свойства, тем более высокой отметки будет достигать уровень удовлетворенности такими аспектами, как потребность в интересной творческой работе, а также социальным и материальным обеспечением. Эти показатели будут значительно ниже, если в коллективе существует яркое деление на группы, нет поддержки малоопытных сотрудников, допускается жесткая критика, высмеивание, презрение, а в случае возникновения сложных ситуаций возрастает уровень конфликтов и обвинений, ссор, подозрений и доносов.

Результаты корреляции, отображенные на вышерасположенном рисунке 4, свидетельствуют о том, что интегративность и активность группы положительно коррелируют с потребностью в индивидуальном развитии всех членов коллектива (0,414; при $p \leq 0,05$) и (0,437; при $p \leq 0,05$) соответственно. Последняя корреляция, выявленная в рамках коллегиального стиля управления коллективом, это положительная корреляция потребности в производственных успехах всего коллектива с теми же свойствами группы: интегративностью (0,477; при $p \leq 0,05$) и активностью (0,489; при $p \leq 0,05$). Эти четыре корреляции говорят о том, что такие характеристики, как: энергичность и заинтересованность сотрудников в эффективности работы, активность в разработке и принятии согласованных решений, предопределяющих будущую деятельность коллектива, готовые действовать для общей пользы, помогать друг другу и сотрудничать – соответствуют более высокому уровню удовлетворенности производственными успехами всего коллектива в целом и индивидуальным развитием всех его членов. Если же коллектив пассивен и инертен при возникновении и необходимости решения общих задач, отсутствует взаимная поддержка, преследуются только личные интересы, процветает конкуренция и соперничество, решения принимаются узким кругом на закрытом обсуждении, тогда уровень удовлетворенности производственными успехами всего коллектива и индивидуальным развитием всех его членов будет соответствовать более низким значениям. Опираясь на вышеизложенное, можно сделать вывод, что

при директивном стиле руководства коллективом выявлены только положительные корреляции между некоторыми свойствами группы и аспектами деятельности.

На рисунке 8 наглядно представлены выявленные корреляции потребностей и свойств группы при директивном стиле управления.

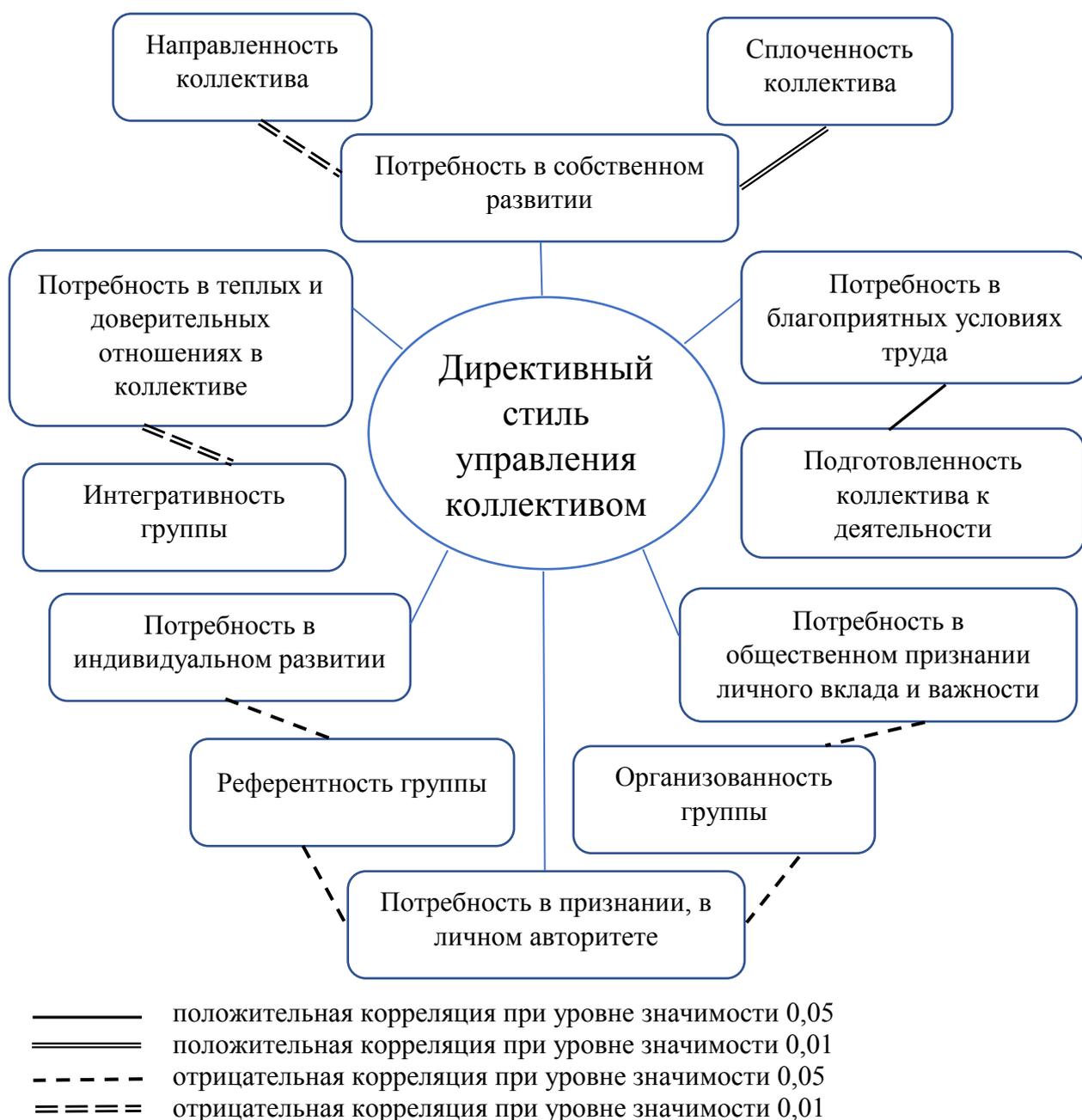


Рисунок 8 – Взаимосвязи потребностей и свойств группы при директивном стиле управления коллективом

Прямая корреляция потребности в собственном развитии со сплоченностью коллектива (0,905; при $p \leq 0,01$). Это говорит о том, что при справедливом отношении ко всем участникам трудового процесса, готовности поддержать менее опытных сотрудников, протянуть им руку помощи и при необходимости защитить; когда в коллективе обнаруживается более участливое и доброжелательное отношение к новым членам коллектива и готовность помочь им в адаптации к новым условиям; когда в коллективе наблюдается тесная сработанность и готовность обмениваться необходимыми знаниями и инструментами; когда все члены коллектива проявляют сплоченность и объединенность при возникновении каких-либо сложностей и хотят трудиться совместно, тогда уровень удовлетворенности потребности в собственном развитии будет высоким. И наоборот: чем более равнодушны коллеги друг к другу, чем более выражено деление на категории «привилегированные» и «пренебрегаемые»; чем более сотрудники предоставлены сами себе и вынуждены самостоятельно решать свои проблемы, а к неопытным новичкам проявляют пренебрежение, высмеивание и даже враждебность, что может привести к появлению у них ощущения, что они чужие и лишние; чем больше в коллективе проявляется отчуждение, растерянность, конфликтность, подозрительность и взаимные обвинения в сложных кризисных ситуациях, тем менее удовлетворены будут сотрудники собственным развитием.

Обратная корреляция потребности в собственном развитии с направленностью коллектива (0,906; при $p \leq 0,01$). То есть чем более ярко представлена общая цель, осознаваемая и понимаемая всеми сотрудниками, как их собственная, чем более устоявшиеся традиции и ценности, поведение базируется на взаимном уважении, чем выше превозносятся честность, бескорыстность и принципиальность, тем менее удовлетворенной оказывается потребность в собственном развитии. И наоборот: когда у каждого сотрудника свои ценности и цели, независимые от общей коллективной, свои представления о норме, а поведение строится с опорой на

личные цели, тогда потребность в собственном развитии будет более удовлетворенной.

Отрицательная корреляция между потребностью в теплых и доверительных отношениях и интегративностью группы (0,918; при $p \leq 0,01$). Это проявляется в том, что в случаях, когда возникает необходимость выработки какого-то важного решения, которое определит направление дальнейшей деятельности коллектива, все его участники проявляют активность в этом процессе. При этом внимание уделяется каждому сотруднику с учетом его мнения и интересов, а результатом является выработка общего решения проблемной ситуации. В этом случае удовлетворенность теплыми доверительными отношениями будет иметь низкие значения. В противном случае, когда решения, касаемые всего коллектива, принимаются «за закрытыми дверями» узким кругом сотрудников, при этом учитываются только их интересы, а не всей группы; когда нет сплоченности, терпимости к чужому мнению, и свое мнение и своя точка зрения считаются единственно верными, тогда потребность в теплых доверительных отношениях является удовлетворенной, и ее показатели находятся на высоком уровне.

Положительная корреляция между потребностью в благоприятных условиях и подготовленностью коллектива к деятельности (0,764; при $p \leq 0,05$). Проявляется данная зависимость следующим образом. Более высоким уровнем удовлетворенности потребности в благоприятных условиях будет тогда, когда у сотрудников имеются глубокие профессиональные знания, успешно применяемые в практической деятельности, заинтересованность в повышении своего квалификационного уровня, авторитет специалиста, высокие трудовые показатели всего коллектива. Если же у сотрудников проявляется низкая профессиональная подготовка, недостаточная квалификация и способность выполнять служебные обязанности, гипертрофированное самомнение, негативно сказывающееся на профессиональном авторитете коллектива, частые срывы в выполнении

текущих производственных заданий, тогда уровень удовлетворения потребности в благоприятных условиях труда будет низким.

Обратная корреляция потребности в индивидуальном развитии всех членов коллектива и референтностью группы (0,777; при $p \leq 0,05$). Это свидетельствует о том, что удовлетворенность данным аспектом труда тем ниже, чем выше уровень референтности группы. Например, когда между членами коллектива существует взаимные доброжелательность, понимание, помощь и доверие, дружба и симпатия, критика высказывается мягко и во благо критикуемого; когда каждый сотрудник переживает какие-либо успехи всего коллектива как свои собственные, а провалы или успехи одного разделяются всеми остальными; когда в группе бодрые и жизнерадостные взаимоотношения и оптимистичное настроение, а также существует гордость за весь коллектив, тогда уровень удовлетворенности индивидуальном развитии всех членов коллектива будет стремиться к меньшим показателям. И напротив, если сотрудники считают своих коллег несимпатичными, малопривлекательными, настроенными друг к другу враждебно, неприятными, с которыми работают только из-за служебной необходимости; если отношения в коллективе достаточно прохладные и строятся на критике, стремящейся оскорбить или обидеть, и придирках, успехи коллег вызывают лишь зависть, сотрудники чувствуют себя на рабочем месте неуютно, подавленно, то удовлетворенность этим аспектом труда будет повышаться.

Отрицательная корреляция потребности в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом с организованностью группы (0,800; при $p \leq 0,05$) и референтностью группы (0,896; при $p \leq 0,01$). Это значит, что, чем более выражено чувство гордости коллективом, чем более оптимистичный, бодрый, радостный, дружеский, доброжелательный контекст во взаимоотношениях; чем более добрыми побуждениями продиктовано желание высказать критику; чем ближе и искреннее переживаются неудачи и успехи всего коллектива, как свои собственные, а

сложности и победы отдельных сотрудников поддерживаются всей группой, чем более самостоятельным в организации работы и досуга является коллектив, а авторитетные специалисты берут на себя организаторские функции, тем менее высоким будет показатель удовлетворенности потребности в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива. Если же коллеги друг другу неприятны, несимпатичны и малопривлекательны, относятся друг к другу критично, придирчиво и агрессивно, а отношения между ними холодные, построенные на зависти и злорадстве, в результате чего в коллективе находиться неприятно и неудобно, члены коллектива не могут организовать работу совместно, мешая друг другу, соперничая, отсутствует лидер, взявший на себя функции организатора, то в такой ситуации будет более выражена удовлетворенность общественным признанием личного вклада и важностью работы коллектива.

Обратная корреляция потребности в личном авторитете и признании с референтностью группы (0,797; при $p \leq 0,05$) и организованностью группы (0,855; при $p \leq 0,05$). Это означает, что удовлетворенность личным авторитетом и признанием будет тем ниже, чем более организованным будет коллектив; чем более развиты и выражены будут доверие, симпатия, помощь, понимание, способность разделить горе или радость коллеги или всего коллектива, умение выражать критику деликатно, исходя из побуждения содействовать росту критикуемого; чем более оптимистичным, позитивным и доброжелательным будет настроение сотрудников и фон их взаимоотношений, чем более активным будет авторитетный специалист, возложивший на себя организаторские функции. В ситуации отсутствия в коллективе авторитетного специалиста, организующего работу, осознания что коллеги являются неприятными, непривлекательными, вызывающими отторжение, критикующими, придирчивыми, злорадствующими и завистливыми, дублирующими работу друг друга, и сопутствующего пессимистичного настроения, показатели удовлетворенности личным

авторитетом и признанием в данной группе работников будет стремиться вверх.

Подводя итог вышеописанным корреляциям, можно сделать следующий вывод: при директивном стиле управления коллективом существуют как прямые, так и обратные взаимосвязи свойств группы и удовлетворением некоторых потребностей сотрудников, возникающих в процессе трудовой деятельности.

Таким образом, сопоставляя результаты корреляционного анализа при коллегиальном и директивном стилях управления коллективом, можно заметить, что они отличаются задействованными во взаимосвязях переменными при каждом стиле управления, а также тем, какой знак имеют выявленные корреляции (положительные при коллегиальном стиле управления коллективом; положительные и отрицательные при директивном стиле управления коллективом). Так при коллегиальном стиле управления группой сотрудников были задействованы в корреляциях такие свойства группы, как: активность, сплоченность, интегративность и референтность, – а также такие аспекты труда как: потребности в творческой и интересной работе, в теплых и доверительных отношениях в коллективе, в признании и личном авторитете, в личном материальном и социальном обеспечении, в индивидуальном развитии всех членов коллектива, в хорошей организации труда, в производственных успехах всего коллектива, в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом. При директивном же стиле управления коллективом были задействованы в корреляциях шесть из семи свойств группы: подготовленность, направленность, организованность, сплоченность, интегративность, референтность; и шесть видов потребностей: в благоприятных условиях труда, в теплых и доверительных отношениях в коллективе, в признании, в личном авторитете, в собственном развитии, в индивидуальном развитии всех членов коллектива, в общественном признании личного вклада и важности работы.

2.4 Разработка программы повышения удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации

Учитывая текущую ситуацию в сфере медицины, обусловленную различными факторами от государственной политики до частного отношения субъектов социума к медицинским работникам: оптимизацию, сокращение численности штата при сохраняющихся объемах оказания помощи населению, и, как следствие, увеличивающиеся нагрузки, неудовлетворительный уровень заработной платы, возрастающие требования – становится очевидным снижение уровня удовлетворенности трудом. Это может приводить к усилению профессионального выгорания, которому и без того подвержены люди профессий системы «человек-человек», в частности медицинские работники, которое в крайней степени своего выражения характеризуется желанием сменить место работы или же вообще сферы деятельности в целом. Соответственно, при таком положении дел увеличение дефицита кадров и эмоциональное безразличие к выполняемой работе будут только ухудшать ситуацию и качество оказания помощи населению. В связи с этим необходимо понимать важность проведения мероприятий, направленных на повышение уровня удовлетворенности трудом медицинских работников. Опираясь на данные, полученные в результате исследования, было принято решение о разработке программы повышения удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации.

Целью программы, разработанной на основе вышеизложенных выводов исследования социально-психологических особенностей организации, является повышение уровня удовлетворенности сотрудников трудом.

В процессе исследования было обнаружено, что для сотрудников данной организации важными являются как материальные, так и нематериальные аспекты труда. Например, такие, как: хорошая организация

и условия труда, признание личного вклада и авторитета, успехи коллектива и развитие всех его членов, гармоничные доверительные взаимоотношения, важность и интересность работы с творческим компонентом.

Исходя из выявленных данных и цели программы, были выдвинуты следующие задачи:

- найти способы повышения удовлетворенности различными аспектами труда;
- ознакомить сотрудников, занимающих руководящие должности, с различными сторонами всех стилей управления коллективом;
- найти способы повышения уровня развития отдельных свойств группы: подготовленность к деятельности, сплоченность, активность, интегративность, референтность;
- оформление полученных результатов в программу повышения удовлетворенности трудом на основе социально-психологических показателей организации.

Медицинский персонал – это основа каждого медицинского учреждения. Весь лечебный процесс зависит от уровня мотивации и удовлетворенности сотрудников данной организации. Другими словами, чем более работники удовлетворены трудом, тем выше будет качество оказываемой пациентам помощи, так как расположенность врача повышает уровень доверия пациента и его готовность следовать указаниям специалиста и выполнять назначения.

Одной из важных причин, оказывающих влияние на мотивацию и удовлетворенность трудом, является материальное вознаграждение и справедливость его распределения. Для сотрудников, имеющих внешнюю мотивацию, этот показатель может не только регулировать и поддерживать уровень мотивации, но и стать определяющим в вопросах продолжения или прекращения трудовой деятельности как в конкретном учреждении, так и в сфере медицины вообще. Низкие показатели заработной платы вызывают чувство значительной неудовлетворенности даже у сотрудников с

внутренней мотивацией несмотря на то, что другие факторы для них в большей степени значимы. Также этому способствует тот факт, что средства массовой информации транслируют определенные показатели средней заработной платы по России для каждой категории медицинских работников, что совершенно не соответствует тем суммам, которые выплачиваются в конкретном учреждении, значительно уступая заявленным. Тем более, что в ряде случаев пациенты, наслушавшись подобной информации, считают, что медицинским работникам обеспечен достойный уровень жизни, и начинают вести себя довольно вызывающе, конфликтуя, требуя особого отношения, что естественным образом способствует усилению эмоционального выгорания сотрудников и снижению удовлетворенности трудом.

Серьезная психическая и физическая нагрузка на медицинский персонал в совокупности с некоторыми организационными аспектами приводит к синдрому профессионального выгорания, особенно свойственный для помогающих профессий, то есть профессий системы «человек-человек». Выгорание приводит к деформации системы ценностных ориентиров, смещая акцент с духовных на материальные ценности, а мотивацию труда с внутренней на внешнюю. Система выплат должна быть прозрачной и понятной сотрудникам, чтобы было понятно, за что конкретно производится те или иные начисления и осознание своей ответственности за их получение.

Кроме денежных выплат организация может осуществлять выдачу сотрудникам путевок в санатории, в детские летние лагеря, предоставлять льготы, организовывать питание и так далее.

Однако, помимо материальных способов повышения удовлетворенности трудом существуют и нематериальные. К ним можно отнести следующее:

- благодарности, выраженные в устной и письменной форме;
- внимательное отношение со стороны руководства к выдвигаемым предложениям, способствующим оптимизации общего труда;

- предоставление возможности решать отдельные производственные вопросы.

Важными показателями удовлетворенности трудом и его привлекательности являются такие аспекты, как признание личного вклада и авторитета, важность и интересность работы с творческим компонентом. От уровня мотивированности будет зависеть развитие и использование сотрудниками своих способностей в трудовой деятельности. Удовлетворенность трудом будет выше, когда сотрудники будут чувствовать свою значимость в коллективе, осознавать важность и ценность своей деятельности для социума, возможности применять какие-то непрофессиональные навыки в процессе работы. Работникам важно осознавать свою принадлежность к престижной организации, участвовать в ее жизни, испытывать гордость от сопричастности к общему делу. В данном случае необходимо проводить в некоторой степени просветительскую работу, информируя сотрудников об успехах медицинского учреждения, напоминать о его целях и миссии, формируя его положительный образ и задавая вектор движения. На общих собраниях (планерки, пятиминутки) можно зачитывать положительные отзывы благодарных пациентов, как факт признания важности и нужности профессии, так как чаще принято обсуждать и разбирать какие-то конфликтные ситуации, жалобы и неудачи. Важно делать акцент на позитивной стороне работы. С целью обеспечения творческого компонента работы можно предложить делегирование сотрудникам каких-то новых дел, функций или обязанностей, стимулируя на поиск новых решений, развитие, повышение авторитетности и показывая свое доверие. Также можно рекомендовать проведение на регулярной основе различных профессиональных и непрофессиональных конкурсов. Например, конкурс профессионального мастерства среди среднего медицинского персонала: «Лучшая медицинская сестра», «Лучшая акушерка». Здесь стоит отметить, что награждение победителей необходимо проводить публично с вручением призов. Возможно оформление стенда с фотографиями лучших

сотрудников. Для стимуляции творческой непрофессиональной деятельности и участия в культурной жизни учреждения можно организовывать различные тематические конкурсы. Например:

- конкурс на лучшее оформление отделения к Новому году;
- конкурс поделок;
- конкурс на лучший творческий номер;
- конкурс плакатов к праздникам;
- конкурс детских рисунков и так далее.

Для удовлетворения потребности признания личного вклада сотрудникам необходимо в первую очередь иметь возможность осуществить этот вклад. Иногда у работников могут рождаться какие-либо идеи по улучшению, модернизации, оптимизации различных аспектов труда, но они не всегда могут донести свою идею до руководства или испытывают смущение, страх осуждения и непринятия. Для этого нужно создать комфортный способ информирования руководства о своих задумках. Одним из вариантов может быть ящик для писем, которые могут быть анонимными, содержащих предложения по улучшению организации труда и трудовых процессов.

Неотъемлемой частью удовлетворенности сотрудников трудом, являются комфортные доверительные отношения с коллегами. Учитывая, что специфика медицинской деятельности такова, что в ней присутствует множество стресс-факторов, справляться с последствиями которых умеют далеко не все или действуя по наитию, очень важно иметь возможность свободно высказаться и обсудить какую-то ситуацию с понимающим человеком без страха осуждения или ощущения неловкости. Многие не хотят нагружать проблемами на работе членов своей семьи, а держать эмоции в себе сложно и опасно, поэтому коллеги в этом случае – идеальный вариант. Кроме того, деятельность родильного дома имеет непрерывный характер, включая выходные и праздничные дни, и организована посменно. Длительность рабочих смен варьирует от 8 до 24 часов. Безусловно, в такой

ситуации коллектив становится фактически второй семьей, ведь порой самые важные праздники приходится проводить на рабочем месте в окружении коллег. Поэтому так важны гармоничные, доверительные, дружеские отношения. С целью формирования не только деловых, но и более близких приятельских отношений можно предложить организовывать совместные неформальные мероприятия. Например:

- «День здоровья»;
- походы на природу;
- посещение театров, концертов, музеев и так далее.

Таким образом будет организован досуг, где люди смогут проявить себя в естественных условиях вне рабочих стен.

В связи с тем, что в результате исследования было выявлено, что при коллегиальном стиле управления коллективом удовлетворенность сотрудников выше, чем при директивном стиле управления, становится очевидной необходимость формирования у руководящего состава (старшие медицинские сестры, старшие акушерки, заведующие отделениями и т.д.) навыков применения современных методов мотивации и демократических приемов в управлении персоналом. Для этого можно провести небольшую лекцию-семинар для сотрудников родильного дома, занимающих руководящие должности, о стилях управления персоналом с последующим обсуждением недостатков и достоинств каждого, аргументированием выбора наиболее эффективного из них, а также выявлением актуального стиля управления для каждого из участников. Ознакомиться с содержанием лекции можно в приложении А.

Данные корреляционного анализа показали наличие положительных взаимосвязей между свойствами группы и удовлетворением определенными аспектами труда. Напомним, что такими свойствами оказались следующие:

- подготовленность к деятельности;
- активность;
- сплоченность;

- интегративность;
- референтность.

Ярче всего подготовленность к деятельности характеризуется хорошей профессиональной подготовкой сотрудников, владением глубокими специальными знаниями и способностью их применения в практической деятельности, заинтересованностью и стремлением работников к повышению уровня своей квалификации, наличием профессионального авторитета и высокими трудовыми показателями всего коллектива. Для того, чтобы способствовать развитию данного свойства группы, можно рекомендовать:

- организацию и проведение различных научных конференций;
- организацию просветительских лекций об особенностях труда коллег из смежных отделений и практических занятий с целью более четкого понимания специфики работы различных подразделений родильного дома, освоения новых навыков для возможности взаимозаменяемости в экстренных случаях;
- отправлять сотрудников на курсы повышения квалификации, дополнительное обучение и освоение смежных специальностей.

Корреляционный анализ не позволяет судить о причинно-следственных связях, но мы можем предположить, что высокий уровень подготовленности сотрудников к деятельности позволит повысить уровень удовлетворенности организацией труда.

Такой показатель группы, как сплоченность, проявляется справедливым отношением ко всем сотрудникам, оказанием помощи и поддержки новым неопытным работникам, их защитой и помощью в адаптации. Сработанность коллектива и открытость обеспечивают активный обмен знаниями, желание совместной трудовой деятельности, а также объединение усилий и эмоциональную поддержку при возникновении сложных ситуаций.

Активность коллектива выражается в энергичности и заинтересованности работников в качественных результатах работы,

инициативности и стремлении принести пользу общему делу, активности в обсуждении и решении возникающих задач, сотрудничестве и готовности прийти на помощь.

Интегративность – это свойство группы, характеризующее активным участием всех сотрудников в разработке и принятии решения, определяющего будущую деятельность. При этом мнение и интересы каждого работника выслушиваются и учитываются, результатом чего является согласованное решение, при невозможности такого исхода его принимают на открытом общем голосовании.

Высокий уровень референтности группы проявляется доброжелательным настроем сотрудников друг к другу, взаимными помощью, пониманием, симпатией и доверием, дружескими отношениями, искренним сопереживанием в случае неудач, конструктивной и деликатной критикой. Отношения в таком коллективе жизнерадостные, оптимистичные. Работники склонны гордиться своим коллективом.

Именно на повышение показателей этих свойств группы, а также уровня удовлетворенности такими положительно коррелирующими с ними аспектами труда, как: потребности в творческой и интересной работе, в теплых и доверительных отношениях в коллективе, в признании, в личном авторитете, в индивидуальном развитии всех членов коллектива, в хорошей организации труда, в производственных успехах всего коллектива, в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом, в благоприятных условиях труда, в собственном развитии – направлен тренинг «Один за всех и все за одного».

Данный тренинг представляет собой комплекс упражнений, способствующих повышению уровня активности, сплоченности, интегративности и референтности группы.

Длительность: около двух часов.

Оснащение: листы формата А4, фломастеры, ручки, маркеры, ватманы, флипчарт, пазлы, конверты.

Цели: знакомство с новыми аспектами личности коллег, сплочение коллектива, создание позитивных установок на доверительное общение, создание дружественной обстановки, повышения уровня умения налаживать контакт, создание сплоченной командной работы

Задачи:

- познакомить участников тренинга с интересами коллег, не проявляющимся в процессе трудовой деятельности;
- создать позитивные установки на доверительные взаимоотношения;
- повысить уровень способности налаживания контактов;
- повысить сплоченность команды.

Структура тренинга представляет собой семь следующих друг за другом блоков:

- вводная часть: приветственное слово ведущего, информирование о дальнейших действиях;
- знакомство участников тренинга: формальное открытие тренинга, знакомство участников, подготовка к совместной работе, формирование установок на доверительные отношения;
- разминка: обеспечение дружеской атмосферы, ликвидация психоэмоционального напряжения, разрядка атмосферы в группе;
- сплочение участников тренинга: возможность узнать друг друга лучше, поиск единомышленников, налаживание контактов;
- выработка навыков сплоченной командной работы: возможность наглядно увидеть сильные стороны сплоченной работы в команде и открытого общения;
- завершающая часть: закрепление сплочения участников, снятие тревоги, обеспечение эмоционального подъема;
- подведение итогов и обратная связь: рефлексия, анализ, выводы, предложения, постановка логической точки.

С подробной программой тренинга можно ознакомиться в приложении Б.

Подводя итог всему вышесказанному, для повышения удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации можно рекомендовать произвести следующие действия:

- пересмотреть политику распределения денежных средств и системы материального поощрения сотрудников с целью повышения уровня заработной платы, возможно введение системы премирования работников по каким-либо критериям (например, дополнительные выплаты за работу в течение года без больничных);
- предоставление путевок в санатории и детские лагеря, льгот, организация питания;
- формирование положительного образа престижности организации путем информирования сотрудников об успехах учреждения, напоминание о его целях и миссии;
- повышение осознания важности и нужности профессии через ознакомление с положительными отзывами благодарных пациентов;
- внимательное отношение руководства к предложениям, выдвигаемым работниками, и обеспечение возможности донести свои идеи до руководителя. С этой целью можно повесить ящик для писем с предложениями;
- повышение авторитета и степени личного развития, организовав профессиональные конкурсы типа «Лучшая медицинская сестра», «Лучшая акушерка» с публичным чествованием победителей;
- выражение благодарностей сотрудникам в устной и письменной форме; оформление стенда с фотографиями лучших сотрудников;
- обеспечение творческого компонента труда и повышение уровня ответственности сотрудников путем предоставления возможности

решать отдельные производственные вопросы и делегирования новых функций;

- проведение лекции-семинара для руководителей на тему: «Стили управления коллективом (теория Курта Левина)»;
- формирование дружеских доверительных отношений, организовывая совместные неформальные мероприятия: «День здоровья», походы на природу, посещение культурных мероприятий;
- повышение у работников уровня ощущения причастности к непрофессиональной культурной жизни организации через привлечение к участию в различных конкурсах: лучшее оформление отделения к Новому году, лучший творческий номер, конкурс плакатов, детских рисунков, поделок и так далее;
- проведение тренинга «Один за всех и все за одного» для сотрудников организации с целью повышения активности, сплоченности, интегративности и референтности коллектива.

Выводы по второй главе

Подводя итог эмпирической части нашего исследования, можно сделать следующие выводы.

Было выявлено, что 22,6% респондентов описали стиль управления своего руководителя, как директивный, а 77,4% отметили его, как коллегиальный. Не было выявлено случаев попустительского стиля управления коллективом, вероятно из-за специфики трудового процесса и предполагаемой высокой ответственности всех сотрудников, в том числе и руководителей. В связи с этим все респонденты были разделены на две группы по признаку обозначенного стиля руководства коллективом.

Уровень развития группы как коллектива на основе интегральной самооценки является одинаковым вне зависимости от стиля руководства, и,

согласно результатам исследования группа характеризуется как «достаточно зрелая».

Диагностика удовлетворенности трудом показала достаточно низкие результаты, менее 16%, что в целом говорит о неудовлетворенности трудовой деятельностью. Сравнительный анализ удовлетворенности трудом при различных стилях руководства выявил некоторые различия. Так, при коллегиальном стиле управления коллективом этот показатель находится на уровне 15,44%, а при директивном стиле управления коллективом он несколько ниже и составляет всего лишь 12,32%. Таким образом, можно говорить о том, что стиль руководства коллективом влияет на степень привлекательности труда/удовлетворенности трудом в целом и на удовлетворенность его отдельными аспектами.

В результате корреляционного анализа, было выявлено, что при коллегиальном стиле управления коллективом наблюдаются исключительно положительные корреляции между различными потребностями сотрудников и свойствами группы (сплоченность, интегративность, референтность, активность). При директивном стиле управления коллективом были найдены как положительные, так и отрицательные корреляции между свойствами группы (направленность, сплоченность, интегративность, подготовленность к деятельности, референтность, организованность) и отдельными потребностями работников данной организации. Причем одни и те же потребности и свойства группы имеют разнонаправленные корреляции при разных стилях руководства. Так, например потребность в доверительных отношениях коррелирует с интегративностью группы положительно при коллегиальном стиле управления коллективом и отрицательно при директивном стиле управления коллективом. Потребность в признании и личном авторитете имеет прямую корреляцию при коллегиальном стиле управления коллективом, и обратную корреляцию при директивном стиле управления коллективом. По большей части выявленные взаимосвязи потребностей сотрудников со свойствами коллектива не совпадают при

различных стилях руководства коллективом по одному из этих двух критериев.

Поэтому можно утверждать, что степень развития коллектива влияет на удовлетворенность сотрудников трудом, но в некоторых случаях это будет зависеть еще и от стиля руководства коллективом.

Опираясь на полученные результаты, была разработана программа повышения удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации, включающая в себя:

- ряд рекомендаций для администрации и руководителей по выполнению конкретных действий для повышения степени удовлетворенности различными аспектами труда;
- лекцию-семинар для сотрудников, занимающих руководящие должности, на тему «Стили управления коллективом (теория Курта Левина)»;
- тренинг для всех членов коллектива «Один за всех и все за одного», направленный на повышение уровня активности, сплоченности, интегративности и референтности группы.

Заключение

Результаты проведенного анализа теоретической составляющей данной работы позволяет утверждать, что изучением вопросов удовлетворенности трудом начали заниматься уже достаточно давно как в России, так и за рубежом. Проведено уже много исследований, однако эта тема остается актуальной и востребованной до сих пор. Вероятно, так будет всегда, пока существует трудовая деятельность – ведущая деятельность взрослого человека, самая длительная среди прочих. Тот факт, что такие категории, как удовлетворенность трудом, ролевая направленность руководителя, уровень развития коллектива продолжают изучаться достаточно интенсивно, а это подтверждается работами многих исследователей, в том числе и современных, в очередной раз подтверждает актуальность выбранной нами темы диссертации.

При написании данной работы были использованы труды таких авторов, как А.Н. Асаул, А.А. Трусъ, В.Д. Дорофеев, И.Н. Есинова, О.Л. Задворная, А.Н. Занковский, А.В. Ильин, Л.Г. Почебут, И.А. Мейжис, В.А. Спивак, Р.К. Несмеянова, С.А. Липатов, В.А. Кулганов, А.С. Новикова, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Р. Хаус, П. Херси и К. Бланшар и других отечественных и зарубежных ученых, занимающихся изучением интересующих нас вопросов.

В результате нашего исследования был обнаружен любопытный факт: сотрудниками родильного дома, на базе которого проводилась работа, ни разу не было указано на попустительский стиль руководства. Мы предполагаем, что это объясняется спецификой медицинской деятельности, требующей от персонала, в том числе и руководящего звена, высокой степени внимания, ответственности и включенности в процесс оказания помощи пациентам. Преобладающим является коллегиальный стиль управления коллективом. При этом стиле управления удовлетворяется

большее количество потребностей сотрудников, чем при директивной ролевой направленности руководителя.

Уровень привлекательности труда достаточно низкий, то есть сотрудники мало удовлетворены своей работой. В добавок к прочим причинам это может объясняться еще и снижением престижности профессии, и все более частыми случаями требовательно-негативного отношения отдельных представителей социума к работникам медицинской сферы («вы должны», «вы обязаны», «вы давали клятву Гиппократу» и другие высказывания), в частности бюджетных организаций. Любопытными оказались данные о том, что при различных стилях руководства возникают корреляции между различными потребностями сотрудников и свойствами группы. В некоторых случаях направленность корреляции между одними и теми же критериями оценки меняется в зависимости от стиля руководства коллективом. Например, при коллегиальном стиле управления корреляция между заданными параметрами прямая («+»), а при директивном стиле управления – обратная («-»).

Гипотеза, выдвинутая в начале исследования о взаимосвязи удовлетворенности трудом с ролевым поведением руководителя и уровнем развития трудового коллектива, в результате изучения данной темы и анализа полученных данных подтвердилась.

Была разработана программа повышения удовлетворенности трудом на основе учета социально-психологических особенностей организации, содержащая различные предложения рекомендательного характера относительно различных сфер деятельности организации и коллектива, а также проведение лекции о стилях руководства для сотрудников руководящих должностей и разработанного нами тренинга «Один за всех и все за одного» для всех работников организации вне зависимости от занимаемой должности с целью развития активности, интегративности, сплоченности и референтности группы, положительно коррелирующих с

удовлетворением различных потребностей в процессе трудовой деятельности.

На наш взгляд, для детального изучения всех аспектов, особенностей и нюансов трудовой деятельности с целью корректировки необходимых показателей путем разработки и внедрения программ, направленных в том числе на повышение уровня удовлетворенности трудом, в каждой организации должен быть штатный организационный психолог. Именно он сможет своевременно отслеживать зарождающиеся неблагоприятные изменения и вносить грамотные, продуманные, научно обоснованные коррективы.

Безусловно, в одном исследовании невозможно осветить все интересующие вопросы. Так, например, интересно было бы узнать, какие взаимосвязи потребностей работников со свойствами группы наблюдаются при попустительском стиле руководства коллективом. Или какие еще факторы кроме стиля руководства коллективом могут оказывать влияние на знак корреляций между потребностями сотрудников и свойствами коллектива. Поэтому мы считаем, что выбранное нами направление является перспективным, требующим более детального, глубокого изучения и проведения новых исследовательских работ.

Список используемой литературы

1. Авдейчев А.А., Резинкина Ю.С. Особенности личности руководителя и эффективность его профессиональной деятельности // Прикладная психология. - 2000. - № 6. - С. 94-96.
2. Александрова Н.А., Васильцова, Л.А., Фатеева Н.Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2014.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2011. 248 с.
4. Алексеенко Л.Ф. Проблемы повышения производительности труда в Республике Беларусь / Отдел кадров. 2002. - № 10(21)
5. Андреева Т. В. Менеджмент сегодня. М., 2007. – 345 с.
6. Антинази А. Энциклопедия социологии. 2009. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://sociology.niv.ru/doc/encyclopedia/socio/fc/slovar-209-3.htm#zag-3996>
7. Аргайл М. психология счастья. СПб.: Питер, 2003
8. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб.: Гуманистика, 2006. 203 с.
9. Баленко Б.В. психология управления персоналом. Практикум: системно-ролевые упражнения, тесты: Учеб. Пособие. Тольятти: ТГУ, 2005. – 98 с.
10. Белоусова Е.А. Принудительная мотивация и её роль в стимулировании результативности труда // Вестнік Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта. 2003.-№ 1.
11. Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. Киев, 1990.
12. Бондюгова Т.В. Личность руководителя. Учебно-методическое пособие. Таганрог: РГСУ. Изд-ль А.Н. Ступин, 2012 – 91 с.

13. Борисова Е.М., Логинова, Г. П., Мдивани, М. О. Диагностика управленческих способностей// Вопросы психологии. 1997. № 2. С. 112-121
14. Вайнштейн Л.А. Психология управления и основы лидерства: учебное пособие. Минск: ГИУСТ БГУ, 2008. – 279 с.
15. Вербицкий А.А. Энциклопедический словарь по психологии и педагогике 2013. - Режим доступа: http://psychology_pedagogy.academic.ru.
16. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004. 224 с.
17. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.-мл. организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 2000
18. Грачев, А.А. организационные факторы удовлетворенности трудом и жизнью рабочих и служащих. // Прикладная психология и организационное проектирование // Национальный психологический журнал. — 2006. — Ноябрь. — С. 69—78.
19. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб: Питер, 2007. – с. 832
20. Джери Д., Джери, Дж. Большой толковый социологический словарь (Collins). Том 1 (А-О): Пер. с англ. - М.: Вече, АСТ, 1999. – 544 с.
21. Джери Д. Джери Дж. Большой толковый социологический словарь. М.: АСТ, Вече, 1999. Т. 2. П-Я. 528с.
22. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Частухина Ю.Ю. Организационное поведение: Учеб. Пособие. Пенза: Изд-во ун-та, 2004. 142 с.
23. Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения. Учебное пособие. Киев. Кондор.2003. 462с.
24. Женщины и мужчины России // 2014: Стат.сб./Ж56 Росстат. - М., 2014. - 217с.
25. Женщины и мужчины России // 2016: Стат.сб./Ж56 Росстат. - М., 2016. - 208с.

26. Задворная О.Л., Алексеев В.А., Борисов К.Н. Формирование и развитие корпоративной культуры медицинских организаций // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 3. С. 142–149.
27. Занковский А.Н. Организационная психология. АМ.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.
28. Зинченко В.П., Мещеряков, Б.Г. Большой психологический словарь: АСТ; АСТ-Москва; Прайм-Еврознак; Москва; СПб; 2008
29. Капустин А. Мотивация менеджмента - залог стабильности компании // Управление компанией. 2003. - № 6.
30. Кондратьев М.Ю., Ильин В.А. Азбука социального психолога-практика / М.: ПЕР СЭ, 2007. 464 с.
31. Кравченко С.А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь. М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига», 2004. 511 с.
32. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. М., 1993.
33. Кулганов В.А., Новикова А.С. // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Серия: Педагогические науки. 2013 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-kak-metod-povysheniya-udovletvoryonnosti-trudom-i-urovnya-razvitiya-maloy-sotsialnoy-rabochey-gruppy>
34. Леевик Г.Е. Моделирование личности: новая система оценки и подбора персонала. СПб., 2003.
35. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. 1997. № 4. С. 62-63.
36. Мальцева Ю.А., Яценко О.Ю. Психология управления. Учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 92 с.
37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело ЛТД, 1994

38. Несмеянова Р.К., Липатов С.А // Организационная психология // Взаимосвязь восприятия и привлекательности корпоративной культуры с организационной идентификацией сотрудников. 2017. Т. 7. № 3. С. 67–84.
39. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с.
40. Петраш М.Д. Эмоциональные характеристики и механизмы психологической защиты медперсонала скорой помощи. СПбГУ, факультет психологии. 2001.
41. Почебут Л.Г. Социальная психология. Питер; СПб.; 2010. 521 с.
42. Психологический словарь // Под ред. В.В. Давыдова и др. М.: Педагогика., 1983. 176 с.
43. Пуденко П.И. Как мотивировать продуктивную работу персонала. М.: ИУО, 2007
44. Пушных В.А. Межкультурный менеджмент: учебное пособие. 2-е изд. перераб. / Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 180 с.
45. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как субъект и объект управления. Л, 1980. С. 97-113.
46. Словарь психолога-практика / Сост. С.Ю. Головин. 2-е изд., перераб. и доп.-Мн.: Харвест, 2001.-976 с.- (Библиотека практической психологии)
47. Словарь терминов антикризисного управления. 2000. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/anticris/73466>
48. Смакоткина Н.Л. Психология менеджмента качества. М.: «Европейский центр по качеству», 2002. – 76 с.
49. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: уч. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010. 624 с.

50. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2009. – с. 128
51. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
52. Токарева Г.А. Психологические аспекты нравственного компонента профессиональной деятельности менеджера. Санкт-Петербург, 2006 г. 180 с.
53. Толковый словарь по социологии. 2013. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://sociology.niv.ru/doc/dictionary/explanatory-sociological/index.htm>
54. Трусъ А.А. Психология управления: учебное пособие. Минск: Высшая школа, 2014. – 320 с.
55. Хараш А.Я. Руководитель, его личность и деятельность. М., 1981.
56. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности // Служба кадров 2009. – № 1. – с. 15
57. Хорошев И.Г. Социология и психология управленческого труда в условиях перехода к рыночным отношениям: Учеб. Пособие / Регион. центр менеджмента и маркетинга "Прогресс", Чебоксар. фак. экономики и менеджмента С.-Петерб. гос. техн. ун-та. - Чебоксары; СПб.: СПбГТУ, 1995. - 111 с.
58. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. N. Y.: The Free Press, 1972.
59. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? // Harvard Business Review. 1987. January-February. - P. 109-120.
60. Kotter J.P., Heskett, J.L. Corporate culture and performance. N.Y.- 1992.- 214p.
61. Skinner B.F. The behavior of organisms: An experimental analysis. New York: Appleton-Century-Crofts, 1938.
62. Vroom V.H. Work and Motivation. N. Y.: Wiley, 1964.

Приложение А

Лекция для руководителей на тему: «Стили управления коллективом (теория Курта Левина)»

Оптимальное количество участников: любое.

Оптимальное время: 20–25 минут.

Цель: знакомство с основными стилями управления по теории Курта Левина.

Описание: традиционными является предложенное Куртом Левиным выделение трех стилей управления:

1. авторитарный – принятие решения без участия подчиненных; подчиненные получают отдельные задания без связи с проблемой в целом;
2. демократический – подчиненные участвуют в принятии решений, готовят его варианты;
3. свободный (либеральный, пассивный, анархический) – целенаправленное управление отсутствует, руководитель только представляет.

Достоинством авторитарного стиля является быстрое принятие решения и его немедленная реализация. Достоинством демократического – использование творческого потенциала сотрудников.

Недостатком авторитарного является противопоставление руководителей и исполнителей, внутреннее сопротивление подчиненных решениям, спускаемым сверху. Недостатками демократического стиля является: распыление ответственности; неясность решений и исполнителей, взятых на контроль; уход от необходимых, но непопулярных решений.

Свободный стиль может существовать в небольших по численности структурах, с работниками с высокой степенью самоорганизации и ответственности.

Продолжение Приложения А

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов этого управления были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объеме работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Результаты несколько обескуражили Левина, который незадолго до этого эмигрировал из гитлеровской Германии и был уверен в большой эффективности демократических отношений. Более поздние исследования показали, что и сами рабочие нередко предпочитают авторитарный стиль.

Какой стиль управления осуществляет руководитель? Оказавшись у руля руководства, человек в большинстве случаев склонен осуществлять какой-нибудь один стиль – авторитарный, демократический или стиль невмешательства. Среди них главную роль играет ситуация.

Новейшая политическая история показала, что в СССР, на Кубе, других странах социалистической ориентации первоначальные успехи в экономике были связаны именно с командно-административной системой управления. Эти успехи просто разительны по сравнению с исходным уровнем: разруха в стране после гражданской войны, наличие на Кубе после Батисты только развлекательных заведений для богатых иностранцев. На этом фоне удалось достичь невероятного. Вспомним, что именно СССР принадлежит первенство в освоении космоса, создание водородного оружия. Однако дальнейший подъем и развитие экономики авторитарные методы обеспечить не смогли.

Продолжение Приложения А

Эти режимы существовали не только в странах социалистической ориентации. У истоков “сингапурского чуда” находится диктатор Ли Куан Ю. Валовой доход этой небольшой островной страны сейчас близок к показателям Великобритании и Италии. Президент Ю, завершая свое правление, сказал: “Нам нужны были порядок, дисциплина для того, чтобы дело пошло. Для того чтобы быть добрым к людям, вы должны проявить твердость, а иногда и бесчувственность. Это удел правителей”. Другие примеры авторитаризма: режим генерала Франко в Испании, генерала Пиночета в Чили. Но далеко не всегда подобный режим приводит к процветанию, о чем говорит пример Греции времен “черных полковников” и ряда стран Латинской Америки: Гаити, Никарагуа, Доминиканская Республик...

Хрестоматийным является сравнение руководителей двух автомобильных корпораций Америки. Генри Форд – яркое воплощение авторитарного метода управления. Он считал, что только высший руководитель вправе принимать важные решения. Персонал предприятия, включая административный, должен как можно точнее и правильнее выполнять распоряжения руководителя. В 1921 г. компания “Форд Мотор” контролировала 56% рынка автомобилей. В 1927 г. Форд вынужден был остановить конвейер для организации выпуска более конкурентоспособной модели “А” вместо модели “Ти” и прежнему безраздельному лидеру осталось всего 10% рынка.

Альфред Слоун возглавил “Дженерал Моторс”, когда эта компания контролировала всего 12% рынка, и ее банкротство считалось неизбежным. После его прихода к руководству все руководители получили право на действия, необходимые для выполнения возложенных на них обязанностей.

Продолжение Приложения А

Четкое закрепление прав и обязанностей было дополнено действенной системой контроля и системой поступления к высшему руководству достоверной и объективной информации о работе компании. В 1927 г. остановка конвейера Фордом для организации выпуска новой модели автомобиля облегчило захват компанией “Дженерал Моторс” 43,5% рынка.

Демократический стиль управления обычно (но не всегда) ведет к более высокой степени удовлетворенности работников, лучшему моральному настрою. Чаще демократический стиль управления повышает степень удовлетворенности низкоквалифицированных работников и тех, кто находится на более высоком иерархическом уровне. Однако, и повышение степени удовлетворенности, и улучшение морального климата не всегда приводит к улучшению.

Деловые качества персонала и стиль руководителя

Наверное, практически каждому из нас приходилось наблюдать такую картину: две совершенно одинаковых организации, но и в одной “все ходят по струнке”, а в другой даже и не понять “кто есть кто”: где руководитель, а где подчиненный. Может быть разные составы коллективов? Нет, очень похожи: по возрасту, полу, уровню квалификации. Значит, дело в руководителе?

С проблемой лидерства и руководства связаны различные стили осуществления данной деятельности, которые можно свести к трем основным видам индивидов, целей и задач. Каждый руководитель — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.

Стиль руководства в контексте управления — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Продолжение Приложения А

Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи — все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя. Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию.

В 1960 г. Дуглас Мак Грегор, известный ученый выдвинул две теории, которые могут руководствоваться руководители в своей деятельности. Согласно теории “Х”:

4. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

5. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

6. Больше всего люди хотят защищенности.

7. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Согласно теории “Х” рядовой индивид имеет врожденную неприязнь к труду и старается от него уклониться. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности. Люди постоянно претендуют на повышение зарплаты, но это не приводит к улучшению результатов. Руководитель должен постоянно манипулировать поощрением и наказанием, тщательно контролировать подчиненных.

Отсюда следует необходимость централизации решений, скрупулезное соблюдение инструкций.

Продолжение Приложения А

Теория “У”:

8. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

9. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

10. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

11. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Из теории “У” вытекает, что труд является естественной потребностью человека, людям присуще стремление к успеху и признания. Человек способен к самоуправлению и самоконтролю, он стремится к ответственности. Заинтересованность в результатах мобилизует внутреннюю энергию, инициативу и изобразительность исполнителей.

Отсюда следует необходимость контролировать не процесс труда, а его результаты: предоставление подчиненным самостоятельности в пределах квалификации и личностных качеств: изучение и учет мнения подчиненных.

Предложив в 1981 г. теорию “зет” Ульям Оучи.

Содержание теории Z:

12. Необходима забота о каждом сотруднике организации.

13. Необходимо привлекать сотрудников к процессу подготовки и принятия управленческих решений.

14. Целесообразно обеспечивать периодическую ротацию кадров.

Он попытался синтезировать теории “Х” и “У” как средство противостоять “японскому вызову”. По его мысли, доброжелательное отношение к рабочим, учет их потребностей повысит производительность труда и качество продукции.

Продолжение Приложения А

Первое принципиальное решение, принимаемое руководителем, исходя из ситуации, собственных личных качеств и характеристик подчиненного, состоит в выборе линии поведения: “Х” и “У”. Этот стратегический выбор предопределяет и используемые руководителем методы управления.

Генерал германского генерального штаба фон Манштейн высказался о выборе стиля руководства подчиненными так: ‘Есть только четыре типа офицеров. Первый – это ленивые и глупые офицеры. Оставьте их они не приносят вреда. Второй тип – это умные и трудолюбивые, из них получаются превосходные офицеры штаба, от внимания которых не ускользнут мельчайшие детали. Третий тип – трудолюбивые тупицы. Это люди опасны и должны быть расстреливаемые на месте. Они награждают всех совершенно ненужной работой. И наконец, последний тип – это умные бездельники. Это люди достойные самых высоких должностей.

Отсюда следует классификационная матрица, составленная Ричардом Кохом.

Таблица А.1 - Классификационная матрица Ричарда Коха

| Подчиненные | Тупицы | Умницы |
|--------------|--------------------|--------------------------------|
| Ленивые | Не трогать | Достойны высочайших должностей |
| Трудолюбивые | Уволить немедленно | Отличные управляющие |

Стили руководства и поведения руководителя в различных производственных ситуациях при выполнении своих функций зависит как от объективных условий, так и от своеобразия жизненного и профессионального опыта.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству.

Продолжение Приложения А

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха.

Давно замечено, что при всех равных условиях конечный результат деятельности руководителей неодинаков. В управленческой деятельности присутствует нечто, не поддающееся количественному анализу. Это “нечто” относится не к сфере науки, а искусству управления.

Сегодня управлять без знания науки управления нельзя. И. П. Павлову принадлежат слова: “Пока в голове нет идей, глаза не видят фактов”.

Наука управления отражает наиболее общее, устойчивое в явлениях в процессах: три основных подхода к пониманию сути лидерства – это подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход. Четыре ситуационных модели руководства повлияли на развитие теории лидерства.

Продолжение Приложения А

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Даже такая приятная и человеческая теория как теория “У” Мак Грегора состоит из ряда предположений (гипотез) и не дает объективной оценки имеющимся фактам. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его подчиненные ориентированы на достижения.

Поэтому эффективный руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности. Да, нельзя не признать значение личности руководителя, его личностные качества, его мастерства, искусности, способностей. Следовательно, управление всегда будет нуждаться в способном, талантливом руководителе – лидере.

- Обсуждение:
 - Как Вам кажется, какой тип руководства наиболее эффективен?
 - Какой стиль присущ Вам?
 - Какого стиля придерживается ваш руководитель?
 - Какие недостатки и достоинства Вы видите в предложенных типах руководства?
- Рекомендации: традиционно считается, что существуют 3 типа лидера. Каждому присущи некоторые особенности.

Приложение Б

Программа тренинга «Один за всех и все за одного»

Длительность: около двух часов.

Оснащение: листы формата А4, фломастеры, ручки, маркеры, ватманы, флипчарт, пазлы, конверты.

Цели: знакомство с новыми аспектами личности коллег, сплочение коллектива, создание позитивных установок на доверительное общение, создание дружественной обстановки, повышения уровня умения налаживать контакт, создание сплоченной командной работы

Задачи:

- познакомить участников тренинга с интересами коллег, не проявляющимся в процессе трудовой деятельности;
- создать позитивные установки на доверительные взаимоотношения;
- повысить уровень способности налаживания контактов;
- повысить сплоченность команды.

Структура тренинга представляет собой семь следующих друг за другом блоков:

- вводная часть;
- знакомство участников тренинга;
- разминка;
- сплочение участников тренинга;
- выработка навыков сплоченной командной работы;
- завершающая часть;
- подведение итогов и обратная связь.

I. Вводная часть

Продолжение Приложения Б

Ведущий приветствует участников тренинга, представляется, знакомит их с целями тренинга, регламентом. Обсуждаются организационные вопросы. Возможен краткий теоретический обзор затрагиваемых в тренинге вопросов.

II. Знакомство участников тренинга

Упражнение “Мой личный герб”

Оснащение: листы А4, ручки или маркеры по количеству участников.

Оптимальное количество участников: любое.

Оптимальное время: 15–20 минут.

Цели: знакомство участников, сплочение группы, формальное открытие тренинга, самопрезентации участников, создание позитивных эмоциональных установок на доверительное общение, подготовка к совместной работе в ходе тренинга/сессии.

Описание: Нам предстоит большая совместная работа, а потому нужно познакомиться поближе, кому-то вспомнить, а кому-то узнать имена друг друга. На сегодняшней стратегической сессии нам предоставляется прекрасная возможность, обычно недоступная в реальной жизни, — создать для себя герб. Герб – это эмблема, наследственный опознавательный знак государства, города, сословия, сочетание фигур и предметов, которым придается символическое значение, выражающее отличительные традиции и особенности владельца.

Возьмите листы А4. Работать будем по этапам. Первый этап работы заключается в том, что каждый участник делит лист на 4 части и самостоятельно заполняет свой герб, отвечая на вопросы символами (вопросы удобнее вынести на лист флипчарта). На выполнение первого этапа у вас 10 минут.

Вопросы:

- Что я ценю в самом себе?

Продолжение Приложения Б

- Предмет моей гордости?
- Что я умею делать лучше всего?
- Мое хобби?

Второй этап: двигаясь по аудитории в броуновском движении/хаотичном порядке вы представляетесь и рассказываете о себе и своем гербе участникам тренинга, на каждое представление отводится 30 секунд. После того, как закончили с первым участником, кричат “свободная касса!” И ищут других партнёров. Задача — пообщаться с как можно большим количеством людей. Так они и разговаривают, и немного раскроются (насколько сами захотят), и творческое полушарие подключат, и динамика пойдет сразу. Потом все рисунки вывешиваем и оставляем на все время мероприятия.

III. Разминка

Упражнение “Одно желание на всех”

Оснащение: флипчарт (ватман), цветные фломастеры.

Оптимальное количество участников: 12–20 человек.

Оптимальное время: 10–15 минут.

Цель: сброс эмоционального напряжения, создание дружественной обстановки.

Описание: разделите участников на группы из 3–4 человек. Каждая группа располагается возле флипчарта (ватмана) и берет необходимое количество цветных маркеров. Можно начать игру рассказом о том, что поймана золотая рыбка, которая может исполнить всего 5 желаний (количество зависит от числа команд). Рыбка может исполнить всего одно желание на группу. Упражнение начинается с фразы «Я желаю...». Первый участник группы обозначает то, что он сейчас хотел бы получить, второй участник рисует на ватмане пожелание первого и словесно дополняет его.

Продолжение Приложения Б

Третий участник дорисовывает просьбу второго и произносит то, что хочет он. Если группа состоит из 3 х человек, значит рисует первый член команды и продолжает разговор. Важно, что желания последующих игроков должны дополнять друг друга.

Например:

- 1 ый: я желаю тапочки
- 2 ой: *рисует тапочки и произносит * желаю, чтобы тапочки были разных цветов
- 3 ий: *раскрашивает тапочки в разные цвета* желаю, чтобы тапочки имели глаза
- 1 ый: *рисует глаза* желаю, чтобы тапочки были 45 размера
- 2 ой: *обозначает размер на тапочках и продолжает игру*

Отведите на упражнение 10 минут, после чего можно посадить группу на свои места и обсудить получившиеся “картины”.

Обсуждение: в данной игре обсуждение носит необязательный характер и призвано расслабить аудиторию, настроить на позитивный лад. Можно попросить команды рассказать об их совместном желании.

Бизнес-мостик: упражнение поможет разрядить обстановку в группе. Хорошо подойдет для знакомства участников, а также может быть использовано в перерывах между блоками.

IV. Сплочение участников тренинга

Упражнение “Общий интерес”

Оснащение: нет.

Оптимальное количество участников: любое.

Оптимальное время: 10–15 минут.

Цель: сплочение, умение налаживать контакт.

Описание: разделите участников на группы по 3–4 человека в зависимости от численности коллектива.

Продолжение Приложения Б

Попросите членов каждой группы назвать своё имя и рассказать о себе, своих симпатиях, антипатиях, жизненных приоритетах. Ограничьте играющих 5 минутами.

Цель каждой группы состоит в том, чтобы найти три вещи, которые объединяют всех имеющих отношение к игре. Это может быть что угодно: например, различные фобии, кулинарные пристрастия, предпочтения в кинематографе, определённый стиль одежды, книги, увлечения.

Обсуждение: удалось ли найти единомышленников? Как легко?

Бизнес-мостик: необходимо, чтобы люди были уже знакомы. Участники тренинга могут узнать больше друг о друге. Также игра показывает, что в любом коллективе можно найти единомышленников.

V. Выработка навыков сплоченной командной работы

Упражнение “Ремонтная мастерская”

Оснащение: конверты, разрезанные фотографии (пазлы). По одному конверту на 4–5 участников. Фотографии разные. При подготовке конвертов нужно так перемешать части фотографий, чтобы в каждом конверте было несколько частей от других фотографий.

Оптимальное количество участников: 8–20 человек.

Оптимальное время: 20–35 минут.

Цель: показать группе преимущество открытого общения и сплоченной командной работы.

Описание: участники разбиваются на мини-группы по 4–5 человек. Каждая мини-группа должна как можно быстрее собрать фотографии.

Обсуждение:

Чем вы можете гордиться? Что не получилось?

Как это упражнение связано с работой?

Вариации: без соревнования / с соревнованием.

VI. Завершение тренинга

Продолжение Приложения Б

Упражнение “Головоломка”

оснащение: нет.

Оптимальное количество участников: 10–16.

Оптимальное время: 5 минут.

Цель: сплочение, снятие тревоги, завершение тренинга или тренингового блока на эмоциональном подъёме.

Описание: перед началом игры тренер отмечает необходимость бережного отношения друг к другу, уникальность и ценность каждого члена группы. Каждый участник берёт за руки двух других участников — находящихся не рядом с ним. Задача — не размыкая рук построиться в круг.

После выполнения данного упражнения можно переходить к заключительной части тренинга.

VII. Подведение итогов и обратная связь

Все участники стоят в кругу, взявшись за руки, и по очереди дают обратную связь:

- Что нового узнали?
- Был ли тренинг полезен?
- Что больше всего понравилось?
- Что не понравилось?
- Как изменилось состояние, настроение?
- Какие есть предложения? И так далее.

Ведущий благодарит всех участников за проявленный интерес и активное участие, резюмирует результаты своих наблюдений и того, что высказали участники в обратной связи.