

В.В. Пантелеева

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Учебное пособие



Тольятти
Издательство ТГУ
2013

Министерство образования и науки Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Гуманитарно-педагогический институт
Кафедра «Теоретическая и прикладная психология»

В.В. Пантелева

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Учебное пособие

Тольятти
Издательство ТГУ
2013

УДК 159.9
ББК 88.4 Ю 9.4
П16

Рецензенты:

канд. психол. наук, доцент Самарского государственного
университета *Н.В. Зоткин*;

канд. психол. наук, доцент Тольяттинского государственного
университета *Э.Ф. Николаева*.

П16 Пантелеева, В.В. Основы организационного консультирования : учеб. пособие / В.В. Пантелеева. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2013. – 128 с. : обл.

Учебное пособие включает информацию о психологическом сопровождении деятельности по организационному развитию. Представлены основные направления работы психолога с организацией, организация рассмотрена в качестве системы, сделан обзор основных ее подсистем. Наряду с теоретическими сведениями в пособии предложены практические методы работы психолога-консультанта, рассмотрены основные направления и методы развития организации.

Предназначено для студентов направления подготовки бакалавров 0320300.62 «Психология» очной и заочной форм обучения.

УДК 159.9
ББК 88.4 Ю 9.4

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

© ФГБОУ ВПО «Тольяттинский
государственный университет», 2013

ВВЕДЕНИЕ

Руководители организаций обращаются к специалистам по организационному развитию или оргконсультантам, когда замечают, что технологический уровень производства и профессиональное мастерство сотрудников недостаточны для успешной работы или развития бизнеса. Кроме технической стороны деятельности успех бизнеса предопределяется внутренними механизмами, которые носят название «человеческий фактор». Это ясность мотивов и согласованность целей каждого работника и всей организации, сбалансированность обязанностей и ответственности, соответствие ожиданий по отношению к руководству и стиля управления, баланс требований рынка и характеристик корпоративной культуры и т. д.

Возможные потребности предприятия в организационном консультировании могут быть связаны с остановкой в развитии, внедрением новых проектов и технологий, выводом нового продукта на рынок, разрешением конфликтных ситуаций и другими проблемами. Характерные для современного периода нестабильность и длительный экономический кризис ставят перед специалистами, работающими с персоналом в организации, проблему поиска путей гармонизации условий для развития и проявления личности в труде, обеспечения работоспособности и психологического здоровья людей. Такие серьезные задачи предъявляют к практикующим психологам повышенные требования, связанные со специальной подготовкой в данной сфере и владением арсеналом психологических методов исследования организаций.

Оргконсультирование — относительно новое для России направление работы психологов, пришедшее к нам из стран Европы и США в связи с развитием рыночных отношений. Организационное консультирование направлено на анализ ситуации в компании

и поиск возможностей для проведения изменений, реорганизации и роста. Сутью организационного консультирования является содействие, которое консультанты оказывают руководству в проведении структурных изменений или изменений в организационной культуре для улучшения эффективности функционирования организации [20].

Учебная дисциплина «Основы организационного консультирования» нацелена на усвоение студентами основных теоретических положений и принципов, на которых строится организационное консультирование, и получение практических навыков работы с организацией.

В результате изучения дисциплины студент должен:

- иметь представление о специфике консультирования организации и его отличиях от индивидуального консультирования;
- знать основные компоненты организации как системы;
- понимать принципы организационного развития;
- обладать навыками анализа психологических проблем в организационном развитии и осуществлять их системный анализ;
- уметь ставить исследовательские задачи в области консультирования по организационному развитию.

Усвоение учебной дисциплины производится в ходе аудиторных (лекционных и практических) занятий, а также самостоятельной деятельности студентов по изучению учебной и научной литературы.

Структура пособия отвечает содержанию общего учебного плана по специальности «Психология». В первом разделе пособия с учетом ранее пройденных курсов по психологическому консультированию рассматривается специфика именно организационного консультирования. Во втором разделе дается представление об организации как объекте работы психолога. Третий раздел раскрывает детали консультативной работы по различным запросам клиентов. Четвертый раздел необходим для закрепления пройденных тем и получения практических навыков.

Раздел 1. СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

1.1. История становления организационного консультирования

Формирование оргконсультирования в качестве самостоятельного направления началось с 1950–70-х годов. За это время возникло множество школ и направлений консультирования, сейчас их насчитывается около двухсот [20].

Обращение к истории становления оргконсультирования позволяет выделить три этапа в его развитии. В первой половине XX века интенсивное развитие промышленности привело к накоплению опыта управления бизнесом, производством и работы с персоналом. Появившиеся тогда специалисты по организационному и управленческому консультированию (консультанты первой волны) предлагали в качестве услуги свой личный опыт руководства. Готовые знания и приемы, полученные ими методом проб и ошибок, были востребованы клиентами. Однако с ускорением технического развития все сферы экономики начали меняться очень быстро. Знания, полученные опытным путем, тоже стали довольно быстро устаревать, и такой метод консультирования потерял актуальность.

На смену ему пришел новый вид услуг, который предлагали специалисты второй волны, не имевшие опыта руководящей деятельности и даже опыта работы в тех сферах бизнеса, которым они предлагали свои услуги. Их продуктом был обобщенный опыт многих других предприятий. Они собирали материал о том, как конкретные проблемы решались успешными организациями, и пытались адаптировать его к уникальным условиям своих клиентов. Очевидно, что применение методов решения чужих проблем не

всегда оказывается эффективным, а адаптация отдельных техник к условиям организации является делом довольно сложным.

Третья волна консультантов — это люди, специализирующиеся не в определенных сферах бизнеса, а осваивающие и применяющие технологии анализа ситуации, активизации эффективного поиска альтернатив и принятия решений в условиях конкретной организации. Благодаря такому методическому подходу психолог, владеющий системным видением законов, по которым функционирует организация, и специальными методами анализа, оказывается компетентным в вопросах консультирования предприятий вне зависимости от сферы их деятельности.

Новая традиция организационного консультирования определилась в результате формирования в начале 60-х годов концепции организационного развития. Суть этой концепции заключается в представлении о том, что процесс целенаправленного изменения организации может осуществляться только с опорой на ее собственные ресурсы. В качестве ресурсов для развития организации рассматривается деловой, интеллектуальный и творческий потенциал всех сотрудников организации — как менеджеров, так и рядовых работников. Однако для успеха дела признается необходимым участие специального агента изменения. В качестве такого агента в оргконсультировании выступают консультанты, запускающие системный анализ ситуации и владеющие техниками активизации групповых решений. Главная задача консультантов по организационному развитию — стимулирование эффективных управленческих идей и активизация человеческих ресурсов организации. В рамках решения этой ключевой задачи консультанты помогают найти оптимальные методы мотивации персонала, занимаются командообразованием, выявляют условия для оптимальной расстановки кадров, распределения ролей в управленческих командах и пр. Э. Шайн разработал технологию консультирования по процессу (процессуального консультирования). В этом случае роль консультанта состоит в том, чтобы содействовать организации в ее самодиагностике, выработке своего собственного способа реагирования и последующей самооценке результатов внедрения принятых решений.

Становление консультирования по организационному развитию в России началось в начале 1990-х годов. На сегодня в стране уже накоплен опыт в этом направлении, учитывающий своеобразие ситуации организационного развития в российских условиях применительно к разным типам организаций, а также опыт консультирования сложных организационных проектов (избирательные кампании, реализация муниципальных и социальных программ и т. п.) [6]. Происходит институционализация профессии: действуют профессиональные консультационные фирмы и организации, формируется профессиональное сообщество специалистов, имеющих базовую подготовку в области психологии или управленческого консультирования, развиваются контакты с международным сообществом оргконсультантов и зарубежными профессиональными центрами. Проводятся симпозиумы и конференции по обмену опытом и обсуждению проблем развития профессии между специалистами, организуются обучающие курсы.

Вопросы для закрепления материала

1. Какие этапы принято выделять в истории становления организационного консультирования?
2. В чем заключается суть концепции организационного развития?
3. Что такое консультирование по процессу, согласно Э. Шайну?
4. Каковы основные черты становления консультирования по организационному развитию в России с начала 1990-х годов?

1.2. Задачи организационного консультирования и типичные запросы клиентов

Организационное консультирование рассматривается как действие, которое консультанты оказывают руководству в проведении структурных изменений или изменений в организационной культуре для улучшения эффективности функционирования организации. Предназначение организационного консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении производительности труда каждого работника. Психологическое консультирование в этом случае касается содержания управле-

ния, процесса организации деятельности, структуры организации, постановки и решения задач по проблемам эффективности функционирования организации и работы персонала. Для этого может потребоваться определение и оценка проблем, с одной стороны, и возможностей организации – с другой. Итогом совместной с клиентом работы могут стать рекомендации соответствующих мер и помощь компаниям в их реализации.

Главная цель организационного консультирования – это обеспечение состояния развития организации, которое делает ее конкурентоспособной, эффективной и гибко реагирующей на ситуацию рынка. По большому счету организационный психолог обеспечивает психологическое сопровождение решения трех аспектов деятельности предприятия: работа с персоналом, организация труда, организационное управление и социальное планирование [24]. Иными словами, смысл работы психологов-консультантов – помочь сотрудникам трудиться продуктивнее [27].

Достижение указанной цели предполагает участие психолога в решении следующих частных задач, которые можно обозначить как типичные запросы клиентов оргконсультирования:

1) в отношении работы с персоналом:

- совершенствование практики подбора кадров, оценка персонала в целях найма, аттестации и перемещения внутри организации;
- профессиональная ориентация и консультирование, достижение соответствия между складом человека и его работой, помощь людям в преодолении стрессов;
- повышение квалификации сотрудников, оказание поддержки служащим в развитии их способностей;
- обеспечение адаптации работников в организации, введение нового работника в курс дел в организации;

2) в контексте организации труда:

- аттестация должностей, включенных в штатное расписание (описание должностных обязанностей, составление профессиограмм, должностных инструкций);
- психологический анализ условий труда и организации рабочих мест, рационализация труда, модернизация организационной структуры;

- оценка производственных программ с психологической точки зрения;
 - разработка систем мотивации персонала в соответствии со стадией жизни и особенностями корпоративной культуры, проведение разумной политики поощрения и наказания;
 - консультирование руководителей по психологическим аспектам деятельности предприятия на рынке, включая переговоры, рекламу, маркетинг и др.;
- 3) в рамках решения социально-психологических проблем:
- социально-психологическое обеспечение внедрения нововведений и реорганизации;
 - оценка и формирование корпоративной культуры организации, групповых норм (для обеспечения необратимости изменений);
 - поиск средств улучшения психологического климата в организации;
 - формирование доброжелательной атмосферы на производстве, сплочение коллектива в единую команду, устранение конфликтов;
 - снижение текучести кадров, диагностика и обеспечение лояльности персонала по отношению к организации.

Вопросы для закрепления материала

1. В чем заключается главная цель организационного консультирования?
2. Каковы задачи организационного консультанта в отношении работы с персоналом?
3. Какие запросы к консультанту могут поступить в контексте организации труда?
4. Какие виды консультативной деятельности психологов могут быть актуальны в рамках решения социально-психологических проблем?
5. Составьте макет рекламного буклета, в котором отражены типичные запросы клиентов в сфере оргконсультирования.

1.3. Особенности взаимоотношений между клиентом и консультантом в организационном консультировании

В практике консультирования организаций, так же как и в консультировании в целом, различают несколько основных видов помогающих стратегий. Возможно оказание помощи организации через предоставление рекомендаций относительно наилучших способов действий в сложившейся ситуации. Кроме того, психолог непосредственно может осуществлять действия, которые необходимо предпринять в данной ситуации, например реализовывать процедуру профессионального отбора.

Распространенным направлением работы является обучение, т. е. помощь в овладении фактами, знаниями и навыками, способствующими улучшению ситуации. Просветительская и педагогическая функции психологов-практиков связаны с интересом людей к проблемам психологии, желанием получить психологические знания, потребностью в решении личных проблем.

Психолог может выступать в качестве исследователя-эксперта, предоставляющего информацию, требующуюся в конкретной ситуации. Психологическая экспертиза — это подготовка мотивированного заключения относительно процессов и явлений в организации, для изучения которых сложно подобрать стандартизированные методы изучения. Психолог-эксперт собирает специальную информацию о психологических механизмах поведения сотрудников, психологических факторах и характеристиках организационных процессов. Он оценивает организацию по определенным критериям и предлагает меры по совершенствованию ее работы. Выступая в качестве исследователя, психолог не может нести ответственность за конкретные решения руководства организации, принятые и реализуемые на основе экспертного заключения. Однако исследователь отвечает за обоснованность и соответствие своего заключения современному уровню психологических знаний в области организационной психологии. Важно также, чтобы экспертное заключение имело практическую ценность — было не только научно обоснованным, систематичным и качественным, но и сформулированным «на языке» заказчика, доступном для применения обозначенных в нем выводов в практической деятельности клиента. В заключении должны быть

обозначены не только выявленные исследователем психологические факторы и характеристики, но и их проявления в организационных процессах и производственных отношениях.

Наряду с экспертным отмечают процессное консультирование. Выделен этот вид Э. Шайном. Процессные консультанты обеспечивают консультационное сопровождение процессов разработки и внедрений в организациях, тесно сотрудничая с работниками этих организаций. Результатом работы процессного консультанта является эффективно организованный процесс взаимодействия самих менеджеров организации. Консультант берет на себя ответственность за то, что его клиенты с помощью предлагаемых им процедур сами смогут получить желаемый результат, разработать программу изменений собственной организации, которая отвечает их критериям эффективности [20]. Он же осуществляет консультативное сопровождение анализа проблемы, нахождения альтернативных путей выхода из ситуации, принятия решения.

Роль консультанта при работе с группой может быть различна. Он может выступать фасилитатором, то есть помогать сотрудникам организации налаживать взаимопонимание, слышать друг друга. Он может быть технологом-специалистом, предлагающим определенную процедуру и последовательность этапов групповой работы, которая приведет к эффективному анализу ситуации и поиску необходимых решений. Возможна роль тренера в освоении каких-либо навыков, например командного взаимодействия. Есть практика предоставления услуг по решению конкретных проблемных ситуаций, тогда консультант может выступать, например, в роли мастера по разрешению конфликтов [20].

В практике психологического консультирования принято в качестве клиента рассматривать человека, оказавшегося в проблемной ситуации, испытывающего затруднения в эффективной организации своей жизни. В изучаемом нами виде консультирования *клиентом* оказывается организация в целом, которая представляет собой систему, аналог живого организма. Потребность в консультативном воздействии возникает в тех случаях, когда высшее руководство организации чувствует необходимость повышения организационной эффективности.

Заказчиком организационного консультирования является руководитель предприятия, имеющий полномочия на проведение организационных изменений. Клиентом же может быть как руководитель, так и группа сотрудников организации – менеджеры или персонал. В целях характеристики отношений «клиент – консультант» ряд авторов [20; 24] рассматривают такие вопросы, как позиция консультанта по отношению к организации и особенности распределения ответственности в ходе консультирования.

Позиция консультанта по отношению к организации может быть как внешней, так и внутренней. Консультант считается внешним, если он работает с организацией по договору о предоставлении консультативных услуг, являясь практикующим психологом или представителем фирмы, предоставляющей услуги оценки и аттестации персонала, изучения психологического климата, разрешения конфликтных ситуаций, сопровождения нововведений, обучения персонала и т. д. Таким образом, внешний консультант – это человек со стороны, зависимый от организации лишь в рамках и на время заключенного договора. Данное положение имеет как преимущества, так и ограничения. Занимая позицию незаинтересованной стороны, внешний психолог-консультант не включен в иерархические и межличностные взаимоотношения в организации, поэтому более объективно подходит к решению поставленных заказчиком задач. Однако у него есть ограничения из-за неполной информации об организационной ситуации. Глубинные причины возникновения и детали протекания тех или иных процессов в организации выявить бывает довольно сложно.

Внутренний консультант – это практический психолог, работающий непосредственно в организации в структуре отдела кадров, отдела развития и обучения персонала, в качестве менеджера по персоналу, заместителя директора по персоналу и т. д. Его преимущество заключается в том, что он досконально знает организационную и кадровую ситуацию, многие процессы может определить без применения специальных психодиагностических методик, будучи включен в них. Однако это одновременно и ограничивает его возможности. Включенность в межличностные отношения и организационную структуру делает его менее объективным, может

снизить значимость консультанта до статуса обычного члена коллектива. Его права и полномочия определяются позицией в организации, то есть местом его должности в структуре организации и соответствующими полномочиями. Он должен соблюдать правила субординации, а его предложения и нововведения могут привести к конфликтным ситуациям.

Ответственность за принятые в ходе консультирования решения и их внедрение в организации распределяется следующим образом. Психолог не имеет возможности внедрить в организации какие-либо решения, поскольку это прерогатива руководителя, менеджера. Внедрение изменений осуществляется путем управленческого воздействия в соответствии с должностными инструкциями и полномочиями. Функция консультанта исключительно совещательная. Он выступает как эксперт, который выражает свое мнение о ситуации в организации и системно его обосновывает. Он отвечает за научность и качество применяемых им методов исследования, законность рекомендаций, при необходимости должен быть готов обосновать свои выводы перед другими экспертами. Консультант предлагает решение проблемной ситуации, а клиент определяется с тем, принимать это предложение или нет. Что касается реализации и непредсказуемых последствий при внедрении разработанной программы изменений, то ответственность за них лежит на заказчике — владельцах и руководителях компании. Данное разделение ответственности прописывается в контракте, который консультант заключает с организацией-заказчиком.

В целях повышения эффективности организационного консультирования возможна организация иных взаимоотношений между клиентом и консультантом. Например, в Великобритании консультант готовит проект, программу изменения или развития организации [20]. Если она принимается владельцами и топ-менеджментом, ему предлагают взять ответственность за ее реализацию. Для этого консультанта на время реализации проекта принимают на работу в компанию в качестве менеджера, наделяя соответствующими полномочиями.

Можно также рассмотреть ***виды договорных отношений консультанта и клиента:***

- контракт на проведение диагностики (обычно это первый контракт, после него возможно заключение договора на другие виды услуг);
- контракт на длительное консультативное обслуживание предприятия, в ряде случаев его называют абонентским – консультант посещает предприятие несколько раз в месяц, участвует в совещаниях, проводит занятия с персоналом;
- контракт на проведение семинаров и тренингов, повышение квалификации персонала, в том числе руководителей;
- контракт на проведение экспертизы (проекта, организации труда, системы мотивации, социально-психологического климата, личностных особенностей и пр.);
- контракт на разработку проекта (например, проекта повышения мотивационного потенциала рабочего места, совершенствования системы управления, оптимизации организационной структуры);
- контракт на разработку системы мероприятий по развитию организации (например, по стратегическому планированию кадровой политики организации).

При консультировании по организационному развитию *критерии оценки эффективности* являются обязательной темой при обсуждении с заказчиком, они включаются в контракт, формулируются таким образом, чтобы стала возможной оценка эффективности на основе простых и понятных обеим сторонам показателей. Отношения консультанта и клиента не симметричны: в ходе взаимодействия решаются не общие проблемы, а лишь проблемы клиента [10; 11; 20]. Инициатива, активность и ответственность за результат должны в конечном итоге принадлежать клиенту. Консультант, применяя специальные методы, обеспечивает клиенту видение ситуации и расширяет горизонт перспектив. Вопрос о том, каковы критерии эффективности этой деятельности консультанта, очень сложен еще и в силу того, что зачастую невозможна ее количественная оценка. Критерии эффективности проведенной работы с позиции консультанта и клиента могут различаться, поскольку их представления о соотношении желаемого и возможного в конкретных условиях также могут не совпадать.

Все критерии можно условно разделить на субъективные и объективные. К первым относятся состояние психологического

комфорта клиента и персонала организации, собственная оценка консультантом значимости и эффективности своих действий. Среди объективных критериев выделяют снижение текучести кадров, повышение кадрового потенциала организации, рост профессиональной компетентности работников, скорости и эффективности адаптации новых кадров, уменьшение количества и напряженности организационных конфликтов, повышение эффективности труда, рост прибыли и т. д.

В литературе достаточно широко обсуждается вопрос о разработке универсальных показателей эффективности этой деятельности. Например, система критериев, разработанных А.А. Вахиным и К.А. Кравцовой, включает следующие виды [11]: универсальные (неспецифические) критерии эффективности оргконсультирования и частные (специфические) критерии.

К универсальным критериям, образующим «каркас» эффективности любого консультативного воздействия, авторы относят:

- 1) следование консультанта содержанию первоначального запроса клиента в консультативном процессе;
- 2) следование консультанта за динамикой запроса клиента относительно содержания его проблемы в консультативном процессе;
- 3) возрастание, по сравнению с первоначальным этапом консультирования, степени независимости клиента от консультанта на выделенном (оговоренном) этапе работы с проблемой клиента.

Частные (специфические) критерии оргконсультирования включают как непсихологические, так и психологические критерии эффективности.

Непсихологические критерии:

- 1) структурно-организационные, которые заключаются
 - в появлении новых работоспособных организационных структур;
 - перестройке существующих организационных структур, увеличивающей производительность их деятельности;
- 2) экономические, благодаря которым
 - повышается оборот товарно-денежной массы в организации в целом (или в подразделении, на которое оказывалось консультационное воздействие);

- уменьшаются издержки производственной деятельности организации, увеличивается прибыль как в процентном отношении, так и в абсолютном размере;

3) социальные, заключающиеся

- в уменьшении текучести кадров в организации в целом (или в подразделении, на которое оказывалось консультационное воздействие);
- приведении численного состава организации к необходимому и достаточному числу специалистов.

Психологические критерии – это:

1) индивидуально-психологические, которые предполагают наличие у руководителя (заказчика консультативного воздействия) в его профессиональной деятельности (а иногда и личной жизни) устойчивого состояния личного комфорта;

2) социально-психологические, состоящие

- в разрешении или трансформации конфликтов (межличностных, межгрупповых, между руководителем и группой и т. д.);
- наличии у коллектива всей организации или подразделения (группы подразделений), с которыми велась консультационная работа, устойчивого состояния психологического комфорта.

Вопросы для закрепления материала

1. Охарактеризуйте особенности экспертного консультирования. В чем его отличие от процессного?
2. Какие роли может брать на себя консультант при работе с группой?
3. Перечислите виды договорных отношений консультанта и клиента.
4. Кто является заказчиком организационного консультирования, а кто клиентом?
5. В чем специфика деятельности внешнего консультанта?
6. Каковы преимущества и ограничения внутреннего консультанта?
7. Каким образом распределяется ответственность за принятые в ходе консультирования решения и их внедрение в организации?
8. Составьте схему возможных критериев эффективности организационного консультирования, включив в нее субъективные и объективные критерии, универсальные и частные (специфические).

1.4. Основные этапы процесса организационного консультирования

В общем виде технология процессного консультирования организации включает следующие фазы: вход – заключение контракта – диагностика – обратная связь – планирование изменений – вмешательство – оценка, коррекция – новый вход. Обобщив информацию из разных источников по организационному консультированию [20; 25], можно выделить нижеследующие этапы работы по процессу консультирования организации.

1. В качестве особого этапа рассматривается *подготовка к консультированию, которая включает переговоры, заключение контракта и первичную ориентировку в ситуации клиента*. В ходе заключения контракта проясняется и формулируется запрос на консультирование. Однако организационные вопросы не являются единственно важными в данный период. На этом этапе устанавливается контакт с клиентом, выстраиваются отношения между клиентом и консультантом. Задача консультанта – произвести впечатление делового организованного человека. На первых встречах собираются первичные данные, у консультанта формируется представление об организации, происходит ориентировка в ценностях, терминологии, определяются основные нормы и правила взаимодействия консультанта с клиентом. Первый контракт заключается, как правило, на проведение диагностических процедур.

В этот период определяются ключевые организационные вопросы:

- сроки проведения диагностики;
- формы и сроки предоставления отчетов;
- процедура представления консультантов персоналу;
- перечень сотрудников организации, участвующих в сборе информации;
- финансовые и организационные вопросы, связанные с диагностикой.

Следует помнить о том, что подготовка и ведение переговоров, появление нового человека, который проводит встречи с руководством, – уже имеет определенный эффект, воздействует на организацию.

Общение руководства компании с консультантом в ходе выяснения запроса на консультирование раскрывает ситуацию не только для консультанта, но и для самого клиента. Он начинает осознавать возможные причины сложностей, альтернативы и вероятные угрозы. После этого руководитель может принять ряд решений, влияющих на разрешение проблемы. Как отмечает Ю.М. Жуков, понимание того, что некое воздействие консультантов на жизнь организации начинается уже с первого контакта и продолжается на протяжении всех этапов совместной работы, необходимо и консультанту, и клиенту.

2. Следующий этап – *вход консультанта в организацию заказчика и изучение текущей ситуации*, знакомство с ключевыми фигурами и ориентировка в возможных слабых и сильных (ресурсных) сторонах организации. Консультанту необходимо выявить ключевые подсистемы организации, определить внутренние факторы эффективности, оценить способность компании к их использованию. Определяются особенности организационной культуры и степень готовности сотрудников организации к изменениям, делается прогноз вероятного развития событий.

На данном этапе стоящие перед консультантом задачи характеризуются следующим образом: по результатам бесед с сотрудниками организации консультант должен получить информацию по семи основным темам [20] :

- 1) история организации (какими путями шло становление фирмы, как она выстраивала свои внутренние и внешние отношения, как выживала и развивалась – все это позволяет не только оценить существующие в организационной культуре запреты и ограничения, но и найти возможные ресурсы изменений);
- 2) представление о будущем организации;
- 3) товары и технология бизнес-процесса;
- 4) особенности взаимодействия организации со средой;
- 5) система управления;
- 6) организационная культура;
- 7) особенности персонала.

Для изучения текущей ситуации на предприятии могут быть использованы различные источники:

- изучение документации (организационная структура предприятия, система оплаты труда, должностные инструкции и др.);
- встречи и беседы с персоналом разных иерархических уровней и подразделений;
- групповое и индивидуальное анкетирование и тестирование сотрудников;
- наблюдение за деятельностью сотрудников (например, за общением с клиентами);
- посещение совещаний, планерок, корпоративных мероприятий.

Чем большее число сотрудников организации вовлечено в сбор информации, тем в большей степени впоследствии эти люди будут вовлечены в процесс изменений, тем сильнее будет мотивация к внедрению предложений, выработанных в ходе консультирования.

3. Концептуализация диагноза. Результаты сбора информации обрабатываются консультантом и предоставляются в форме обратной связи руководителю и команде менеджеров. В процессе диагностики начинается работа над видением будущего состояния и точечное обсуждение отдельных результатов. С участием менеджеров проводится анализ и оценка актуальной ситуации, постановка диагноза. Результаты диагностики позволяют определить сильные и слабые стороны организации.

В целях получения единого видения перспектив развития текущей ситуации могут привлекаться представители разных подразделений организации. Кроме того, встречи руководства организации с сотрудниками на этапе обсуждения результатов диагностики важны для формирования единой концепции предстоящих изменений. Предоставление информации коллективу может осуществляться в малых группах или с помощью выездной сессии.

4. Следующий шаг – планирование изменений и поиск путей улучшения ситуации. Планирование изменений является продолжением сессии по представлению результатов диагностики либо может проводиться как самостоятельное мероприятие, например, как выездной семинар, конференция, тренинг и т. п. На этом этапе проводится не только поиск способов достижения поставленной цели, но и определяются критерии ее достижения – те показатели работы организации, по которым будет оцениваться результат.

Планирование изменений предполагает корректировку стратегии, согласование ценностей участвующих сторон, уточнение ситуации. Для осуществления планирования необходимо привлечение представителей разных подразделений организации. Это позволяет получить разные идеи и предложения, определить конкурирующие интересы, избежать множества конфликтов.

Разработка предложений может проводиться с помощью различных вариантов метода «мозгового штурма». Клиент знает свою ситуацию лучше консультанта, сотрудники организации являются специалистами в своей сфере, поэтому целесообразно их привлечение к поиску решений. Могут использоваться такие методики, как SWOT-анализ сильных и слабых сторон организации, консультирование по методике GROW, методы активизации групповых решений (мозговая атака, метод номинальной группы, метод Дельфи, поисковая конференция, диаграмма «Рыбья кость» и пр.).

Полученные с применением групповых форм работы предварительные планы изменений конкретизируются и дорабатываются в специально созданных для этого проектных группах и обсуждаются в коллективе. При необходимости проводится обучение сотрудников.

5. В дальнейшем осуществляется *внедрение изменений в организационную систему*. Спецификой организационного консультирования является то, что любые изменения проводятся путем управленческих решений и внутренних организационных процедур. Консультант же выступает в роли советника по внедрению.

Для проведения изменений используют классическую схему К. Левина: «размораживание» прежнего состояния группы – проведение изменений – «замораживание» нового состояния. Подробно технология проведения изменений в целях развития организации рассмотрена в пункте 3.6 пособия.

Задачи консультанта на этом этапе работы:

- участие в детализации планов нововведений, разработка инструкций, консультирование по отдельным аспектам работы;
- индивидуальное консультирование руководителей;
- разъяснение и прояснение целей и механизмов изменений для персонала;
- участие в обучении менеджеров и работников компании;

- фасилитативное (способствующее) сопровождение процессов принятия управленческих и групповых решений, стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования, поиска альтернатив;
- мониторинг социально-психологического климата организации;
- профилактика конфликтов и оптимизация коммуникативных процессов;
- организация работы по преодолению сопротивления изменениям;
- проведение мероприятий по мотивации персонала.

6. Последний этап – *завершение работы и мониторинг состояния системы после проведенных изменений.*

В формате разных групп – отдельных подразделений, проектных групп, управленческих команд – подводятся итоги проведенной работы, проводится обсуждение того, что организации удалось достигнуть, в чем возникли затруднения. В соответствии с проведенной оценкой осуществляется корректировка и доработка проекта.

В целом по данному разделу следует отметить, что в ряде случаев клиенту может оказаться достаточным получить результаты диагностики состояния его организации. Зачастую клиент, получив обратную связь, считает, что может без участия консультанта двигаться дальше, самостоятельно разрабатывает программу изменения и впоследствии реализует ее. В этом случае задачей консультанта является предоставление объективного и независимого взгляда на ситуацию в компании.

После получения обратной связи клиент может пожелать продолжения работы с консультантом, исходя из высказанных им предложений по улучшению ситуации и компетентности. В этом случае после отчета, являющегося завершением работы по первому контракту, заключается следующий контракт: на разработку какого-либо проекта (например, реструктуризации организационной структуры, оптимизации системы повышения мотивации и пр.), проведение индивидуальной работы с первым лицом (VIP-консультирование, коучинг), групповую работу с членами команды менеджеров организации (командообразование).

Вопросы для закрепления материала

1. Подготовьте схематическое изображение технологии процессного консультирования.
2. Каковы основные задачи консультанта на этапе ведения переговоров и заключения контракта?
3. Какие методы и источники могут быть использованы для изучения текущей ситуации на предприятии?
4. Почему важны встречи консультанта и руководства организации с сотрудниками на этапе обсуждения результатов диагностики?
5. С помощью каких методов может проводиться разработка предложений и планирование реализации изменений?

Раздел 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЕ

2.1. Основные подсистемы организации

Для обеспечения эффективности организационного консультирования необходимо придерживаться системного подхода к пониманию организации. Системный подход предполагает восприятие организации как целостности, не сводимой к простой сумме своих элементов. Организация объединяет ряд компонентов (подразделений, должностных позиций), необходимых для выполнения ее основной функции, и благодаря этому приобретает системные свойства, не присущие каждому элементу в отдельности. Системно мыслящий консультант предполагает, что все процессы, протекающие внутри организации, могут оказывать влияние друг на друга. Оказывая воздействие на одну из подсистем, консультант может получить результат, приводящий к повышению эффективности деятельности организации в целом.

Организация — это спланированная координация действий группы людей для достижения некоторых заявленных целей с помощью разделения труда и функций, а также иерархии власти и ответственности (Э. Шайн) [31].

Таким образом, организация, рассматриваемая в качестве системы, имеет ряд характеристик, которые должны быть учтены в ходе консультирования. В организации как системе выделяют ряд подсистем — это цель, ради которой она создана, технология, применяемая для создания продукта, способы взаимодействия в ходе выполнения работы и соответствующая структура организации.

Системообразующим фактором в организации служит ориентация на выполнение *единой цели*. Она является смыслом су-

существования данной организации, структурирует и обеспечивает постоянство и преемственность. Организация в отличие от других видов групп не возникает спонтанно, а создается целенаправленно. Коллектив работников одной организации (производственный коллектив) характеризуется тем, что он занимается производительным трудом, общественно полезной деятельностью. Целями других групп могут быть совместное проведение досуга, совместная учебная деятельность, другая внепрофессиональная деятельность (в том числе и криминальная). Главная, смыслообразующая цель организации – это **миссия**. Миссия определяет роль, которую предприятие хотело бы играть в обществе. Формулировка миссии отражает содержание деятельности, отношение предприятия к внешней среде, его наиболее общую культуру.

Одной из подсистем организации как системы является технология, т. е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги **и связанный с ней способ взаимодействия**. Совместная деятельность в рамках организации строится на основе разработанной программы, в которой расписывается технология деятельности. Принято выделять несколько типов взаимодействия в ходе выполнения совместной деятельности [28]: а) совместно-индивидуальный; б) совместно-последовательный; в) совместно-взаимодействующий.

При выполнении *совместно-индивидуальной деятельности* происходит ориентация участников на общий предмет труда. В качестве примера такой деятельности можно привести преподавательский труд, в котором каждый преподаватель проводит занятия по своему предмету в рамках общего учебного плана, согласовывая расписание своих занятий с общим. В производственной сфере примером может служить деятельность станочников, которые имеют общую бригадную цель, но каждый выполняет собственное задание по плану. Такой способ взаимодействия применяется также в современных наукоемких производствах, где требуется высокий уровень профессиональной подготовки. Усилия каждый работник прилагает индивидуальные, но при этом работает на общую цель группы. Тип деятельности определяет требования к исполнителям. От участников совместно-индивидуальной деятельности требуются высокая инициативность, ориентация на результат, достижения

и собственное профессиональное развитие, самостоятельность в выборе способов выполнения задачи.

При *совместно-последовательной деятельности* также обязательным является общий предмет труда, но весь процесс разделен на этапы и каждый сотрудник отвечает за свой участок, передавая другому результаты своего труда для последовательного выполнения операций следующего этапа. Для преобразования предмета труда требуется серия последовательных операций с ним разных людей. В производстве примером такой организации труда является конвейерный труд. К сотрудникам организации с совместно-последовательным типом деятельности предъявляются следующие требования: высокая технологическая дисциплинированность, следование инструкциям.

Совместно-взаимодействующий труд имеет общий предмет и жесткую организацию процесса труда. Все участники деятельности действуют одновременно. Например, два психолога одновременно могут вести интервью с кандидатом на должность. В ситуации совместно-взаимодействующей деятельности от персонала требуется высокая приверженность к группе, ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, признание важного значения групповых норм и ценностей, ориентация на традиционные способы поведения.

Структура организации также рассматривается как ее подсистема. Организацию от всех других видов социальных групп отличает в первую очередь наличие определенной структуры, в которой отражены отношения между людьми, построенные на основе взаимосвязанных интересов. Эти интересы определяют мотивы совместной трудовой деятельности. В рамках достижения целей, стоящих перед организацией в целом и перед каждым ее членом, происходит дифференциация ролей. Функции организации регулируются социально-правовыми нормами и контролируются социальными институтами.

Структура организации, по сути, представляет собой упорядоченную систему взаимодействий и взаимоотношений работников, участвующих в совместной деятельности. Это внутреннее устройство организации, которое определяется характером производствен-

но-экономической деятельности и во многом связано с технологией производства. В структуре отражено, из каких частей (подразделений) состоит организация, каковы соотношения между ними и способы взаимодействия. От структуры организации, в свою очередь, зависят эффективность деятельности, корпоративная культура, особенности мотивации работников, социально-психологический климат, желаемый стиль руководства и прочие факторы, подлежащие психологическому анализу и зачастую являющиеся предметом консультирования. Поэтому так важно рассмотреть типологию структур организации.

Социально-демографическая структура определяется половым, возрастным составом работников предприятия, уровнем их образования, квалификацией и стажем работы. Выделяются гомогенные и гетерогенные типы социально-демографической структуры, что определяет степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Гомогенность социально-демографического состава организации, т. е. ее однородность по данным признакам, является предпосылкой формирования ценностно-ориентационного единства работников, общности интересов, норм и стереотипов поведения. Гетерогенные же организации могут состоять из нескольких более или менее гомогенных подгрупп, объединяющих работников с более схожими признаками (по полу, возрасту, образованию, национальности, стереотипам жизнедеятельности и т. д.). Интересно, что гетерогенные организации, не отличаясь единством ценностей, интересов и взглядов, могут оказаться более успешными в силу наличия в них разных позиций и взглядов на решение проблем, это может приводить к удачным решениям и более высокой эффективности работы группы.

Профессиональная структура обусловлена необходимостью выполнения в организации разных видов профессиональных действий и операций для достижения общей цели. Работники определенной специальности в одной организации образуют профессиональные общности, оказываются ближе друг к другу по интересам, ценностям, задачам. Между ними с большей легкостью могут устанавливаться неформальные дружеские отношения.

Принято рассматривать формальную и неформальную структуры организации. **Формальная структура** обусловлена официально закрепленным функциональным разделением труда и необходимостью согласования действий всех участников совместной деятельности. В любой организации выделяются такие структурные подразделения, как администрация, производственные подструктуры, персонал, обслуживающий систему основного производства, инженерно-технический персонал. Формальная структура группы представляет собой иерархическую систему, устроенную по принципу «руководитель – подчиненные». Она определяется правами и обязанностями сотрудников, которые официально, юридически закреплены в должностных инструкциях, приказах, трудовых контрактах. Для формальной структуры важны только те свойства участников группы, которые определяются их формальным статусом. Каждый член организации согласно своим должностным обязанностям выполняет определенные функции, называемые ролями, и приобретает определенный статус в организации. Например, директор, главный инженер, начальники отделов и цехов, начальники участков и смен, мастера, бригадиры, рабочие – это все элементы формальной структуры, каждый из которых, занимая должность, приобретает определенный статус. Таким образом, статус отдельного члена группы по отношению к остальным работникам является элементом структуры малой производственной группы (М. Мескон) [19].

В соответствии с занимаемыми должностями и обязанностями, которые необходимо выполнять для достижения общих организационных целей, определяются способы коммуникации и принятия управленческих решений, формируется определенный тип структуры организации. В целом выделяется **три основных типа формальной организационной структуры**: 1) линейная; 2) функциональная; 3) адаптивная.

Линейная (пирамидальная, бюрократическая) организационная структура построена строго иерархически (рис. 1).

В линейной оргструктуре четко разделены зоны полномочий и ответственности. Для нее характерно единоначалие. Такие структуры могут отличаться количеством иерархических уровней. Линей-

ные оргструктуры являются оптимальными для организаций, находящихся в стадии зрелости и занимающихся регламентированной, алгоритмизированной стабильной деятельностью – например, производством товара, который имеет прочно устоявшуюся нишу на рынке. Плюсы такой оргструктуры – четкость и согласованность взаимных связей между уровнями, оперативность в принятии решений, четкая ответственность исполнителя и руководителя за конкретно поставленные вопросы. Каждый тип оргструктуры способствует проявлению определенных управленческих приемов и элементов организационной культуры. Так, в линейной организационной структуре наиболее органичной будет бюрократическая (иерархическая) корпоративная культура, основные характеристики которой изложены в пункте 3.2 пособия.

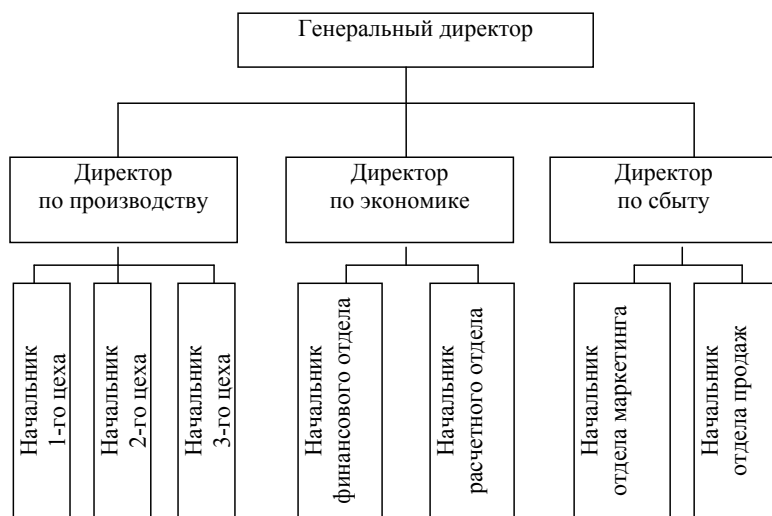


Рис. 1. Линейная организационная структура

Главной особенностью *функциональной организационной структуры* является построение связей между работниками на основе приоритета функций.

В такой организации возможно обращение одного функционального руководителя к менеджерам и специалистам других

подразделений напрямую, если это требуется для решения производственных вопросов (рис. 2). Для исполнителей функциональная структура создает двойное подчинение. Благодаря такому устройству возможна более глубокая проработка решений по функциональным направлениям. Линейные менеджеры освобождаются от части задач, поскольку они могут быть решены без их вмешательства и дополнительного контроля. Однако такая структура требует более высокой компетентности от исполнителей и, соответственно, затрат на оплату труда. Это оправдано, когда организация ориентирована на развитие и рост. Если говорить о типе корпоративной культуры, формированию которой может способствовать такая оргструктура, то это в первую очередь клановая и рыночная.

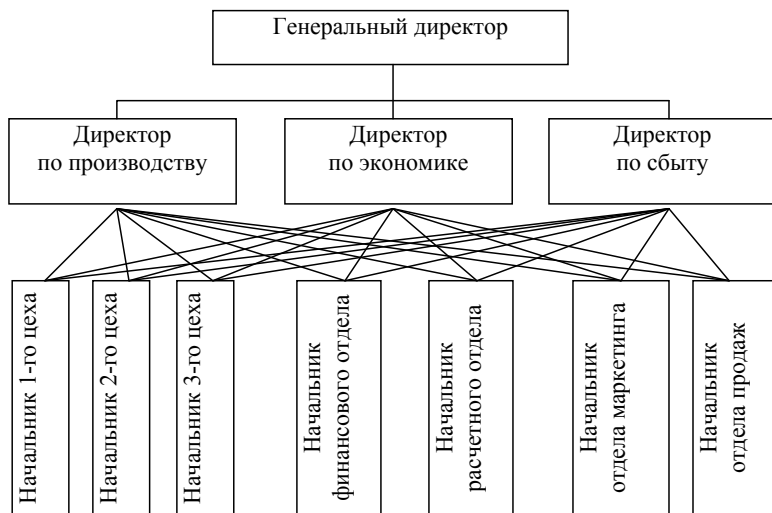


Рис. 2. Функциональная организационная структура

Адаптивная организационная структура приспособлена к тому, чтобы меняться в соответствии с требованиями среды. Это может быть *проектная* структура, объединившая специалистов разных направлений на определенное время для решения конкретной производственной задачи. После реализации проекта такая структура может быть расформирована. Другой вариант адаптивной струк-

туры называется *матричная оргструктура*. Она представляет собой вид организации, которая действует по проектному типу длительное время. Если в организации постоянно реализуются проекты, например, по разработке, апробации и выпуску новых продуктов или услуг, то специалисты разных подразделений могут быть одновременно включены в разные рабочие группы в соответствии с функциями, которые необходимо выполнять вне зависимости от занимаемой должности. По вертикали строится управление по отдельным сферам деятельности организации, по горизонтали осуществляется управление проектами (рис. 3). Преимущества матричной организационной структуры – динамичность реагирования на требования деятельности и состояние рынка, легкость организации контактов между отдельными сотрудниками в соответствии с требованиями задачи, гибкость в использовании кадрового потенциала организации. Матричные структуры эффективны в условиях вывода на рынок новых товаров и услуг, а также в компаниях, занятых в наукоемких сферах деятельности. В такой организационной структуре есть условия для формирования адхократической организационной культуры.

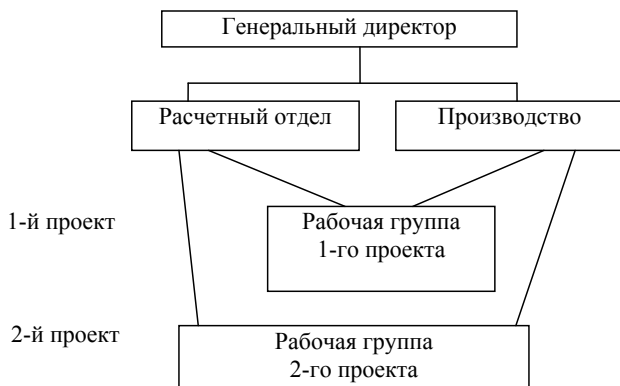


Рис. 3. Матричная организационная структура

Кроме того что каждый сотрудник организации выполняет свои должностные обязанности, он имеет ряд потребностей – быть членом группы, быть признанным, общаться, дружить, помогать и просить помощи у других. Для их удовлетворения люди вступают в

неформальные отношения на рабочем месте. На основе взаимоотношений, сложившихся в процессе трудового взаимодействия, образуется *неформальная структура организации*, которая не фиксируется в нормативных документах организации, но оказывает существенное влияние на многие показатели деятельности организации — определяет социально-психологический климат, участвует в формировании мотивационного потенциала организации, устанавливает лидерство в группе, формирует общественное мнение и лояльность членов коллектива и т. п. Неформальная структура связана уже не с должностными обязанностями, а с психологическими особенностями членов организации. Это могут быть профессиональные знания и способности, коммуникативные навыки, ценности личности, свойства характера, жизненный опыт и пр. Она зависит также от множества ситуативных факторов — характера задачи, уровня профессионализма членов коллектива, лидерских способностей членов группы. Неформальная структура — более динамичное образование, поскольку связана со множеством ситуативных факторов. В неформальной структуре принято различать не должностные, а статусные позиции (лидер, принятые, отвергнутые, изолированные).

Коммуникативная структура организации представляет собой сеть путей, по которым в группе происходит обмен информацией. Каналы связи также подразделяются на формальные и неформальные. Формальные определяются в соответствии с официальной организационной структурой, связывая работников по вертикали и горизонтали. По каналам связи от руководства к подчиненным циркулирует нисходящая информация, а от непосредственных участников трудового процесса к руководителям — восходящая. Социальные контакты в организации не ограничиваются только официальными связями. Тем более что формальные потоки, как правило, не удовлетворяют потребности участников деятельности. Часть информации распространяется по неформальным каналам и не совпадает с административно установленной. Это могут быть слухи, неофициальные частные мнения, комментарии, сообщения. Неформальная информация может опережать формальную, и даже будучи недостаточно достоверной, создавать определенные установки и готовность к определенному реагированию на админист-

ративные решения. Коммуникативные сети могут быть в большей или меньшей степени централизованы. Централизованные сети характеризуются тем, что способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, а также уменьшают удовлетворенность работой у членов группы, снижают групповую сплоченность, хотя и способствуют развитию лидерства [15].

Вопросы для закрепления материала

1. Какие подсистемы выделяют в организации как системе?
2. Как называется главная, смыслообразующая цель организации?
3. Почему важно учитывать тип взаимодействия в ходе выполнения совместной деятельности?
4. Какие факторы определяют социально-демографическую структуру организации?
5. Составьте схему формальной организационной структуры предприятия (по выбору) и опишите ее недостатки и достоинства.
6. Как образуется неформальная структура организации?
7. Что представляет собой коммуникативная структура организации?

2.2. Стадии жизни организации и консультативные задачи каждой стадии

Организация, представляя собой динамичную систему, проходит в своем развитии определенные стадии. Каждой из них свойственны определенные задачи и характеристики, которые нужно учитывать в процессе консультирования. По аналогии с живыми организмами, организация переживает рождение, рост, состояние зрелости и старение. На протяжении жизни деятельность компании определяют два основных фактора – гибкость и управляемость. Чем старше организация, тем в большей степени преобладает управляемость. И наоборот, молодая организация является более гибкой, подвижной, готовой к изменениям.

В соответствии со стадиями развития организации определяют основные мероприятия в области кадровой политики, особенности корпоративной культуры, мотивирующие факторы [28].

Стадия формирования организации. Основной задачей руководства на этом этапе является определение конкурентоспособного товара (услуги) для вывода его на рынок. Предмет деятельности организации будет определять технологию, структуру, состав организации, в определенной степени корпоративную культуру и т. д. В этот период также осуществляется поиск инвестиций, а затем встают вопросы кадрового и материально-технического обеспечения производства.

В сфере работы с персоналом возможны запросы на консультирование по следующим основным задачам:

1) участие в создании организационного проекта (проектируется структура организации, осуществляется расчет потребности в персонале в соответствии с технологией и планируемыми объемами деятельности, рассчитываются затраты на набор, обучение персонала, оплату труда, анализируется ситуация на рынке труда, прорабатываются вопросы стимулирования труда и т. д.);

2) формирование кадрового состава проводится на основе предварительного анализа профессиональной деятельности на всех должностных позициях в компании, что необходимо для определения критериев отбора кандидатов;

3) разработка системы и принципов кадровой политики предприятия;

4) формирование самой кадровой службы (организационной структуры, состава), планирование мероприятий кадровой службы и организация ее работы (методов отбора персонала, аттестации, кадровых мониторингов, хранения кадровой информации и пр.)

На каждой стадии к работникам предъявляются определенные требования. В процессе формирования организации более востребованы новаторы, люди, готовые проявлять инициативу, коммуникабельные и контактные, имеющие долговременную ориентацию и готовые рисковать.

Стадия интенсивного роста организации наступает, когда товар или услуга найдены, есть средства для налаживания процесса деятельности, заработало производство и произведенный товар начинает реализовываться. Постепенно наращивается спрос на производимую продукцию или услугу. В связи с ростом объемов продаж

товара или услуг появляются и расширяются подразделения. Существующие отделы могут реструктурироваться таким образом, чтобы распределение функций между отделами было наиболее оптимальным. Могут развиваться новые направления деятельности, например, сервисные, обслуживающие службы, подразделения по работе с разными типами клиентов.

Эта стадия требует решения следующих основных задач со стороны менеджмента предприятия: удержание и наращивание клиентской базы через создание новых подразделений; формирование имиджа организации, организация мероприятий в рамках PR и рекламы; отлаживание системы управления предприятием в связи с ее расширением, организация процессов коммуникации.

Кадровая служба и консультанты-психологи могут столкнуться с необходимостью решения следующих задач:

1) привлечение нового персонала (поиск новых сотрудников, оценка их профессиональной пригодности и отбор, психологическое сопровождение адаптации персонала, введение новичков в корпоративную культуру);

2) трансляция корпоративной культуры в новые подразделения и противодействие «размыванию» корпоративной культуры новыми сотрудниками со своими ценностями таким образом, чтобы принять к пользованию наиболее интересные ценности, традиции и правила поведения и сохранить собственные, уже принятые в организации и доказавшие эффективность.

На стадии роста наибольшую результативность и лояльность демонстрируют работники, ориентированные на проблему, способные к налаживанию взаимодействия и командной работе, демонстрирующие гибкость поведения.

Следующий этап развития организации – ***стадия стабилизации и расцвет***. Ключевые цели в сфере управления на этом этапе – сохранить уровень рентабельности и снизить по возможности затраты на сырье, технологию, персонал и т. д., чтобы обеспечить конкурентоспособность. Основным признаком организации должна стать высокая управляемость, тогда как гибкость организационных процессов снижается.

Оптимизации производства и снижению затрат способствует анализ деятельности. Проводится определение источников временных, финансовых и других видов потерь, рационализация труда, его нормирование, стандартизация и документальное закрепление рациональных приемов работы. По результатам этой работы возможна организация обучения, оценки и мотивации персонала.

В соответствии с этими объективными задачами, одним из направлений службы работы с персоналом является проведение регулярных аттестаций персонала и рабочих мест. Аттестация не только позволяет оценивать эффективность труда, выявлять резервы, проводить расстановку кадров и планирование карьеры, определять направления обучения персонала, но и становится серьезным мотивационным механизмом. На стадии стабильности персонал имеет возможность удовлетворить потребность в безопасности и стабильности и связывает свои жизненные и профессиональные планы с деятельностью организации. Данный факт необходимо учитывать, отбирая персонал и разрабатывая системы мотивации.

На стадии стабилизации важной стратегической задачей является определение ориентации развития бизнеса — на поддержание работоспособности организации с данным товаром и технологией в том же объеме или на будущие изменения и развитие новых технологий. Это важно в связи с тем, что рынок рано или поздно будет насыщен данным товаром и организация может оказаться в кризисном положении. Если выбрана ориентация на развитие, то необходима подготовка персонала к грядущим изменениям и преодоление сопротивления им.

Т.Ю. Базаров [28] следующим образом описывает содержание работы менеджера по персоналу (консультанта-психолога) на этой стадии в целях психологического обеспечения внедрения изменений:

- привлечение внимания к необходимости изменений;
- организация процесса получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержка активных сотрудников, подающих такие предложения;
- создание неофициальной информационной сети распространения информации о проводящихся изменениях;

- учет особенностей персонала и личностных характеристик аудитории при подготовке информации, способах презентации материалов;
- учет продуктивных возражений, возникающих у персонала, адаптация программы изменений с учетом возникающих затруднений.

Требования к персоналу – следование правилам, ориентация на стабильность, высокая производительность и стремление к снижению издержек, высокий профессионализм, системность, упорядоченность.

Заключительной стадией жизни организации является **стадия спада (ситуация кризиса)**. Данная ситуация возникает в том случае, если в свое время руководством компании не был найден новый товар и организация не была подготовлена к внедрению новых технологий и предоставлению новых услуг. Объемы производства и доходы организации сокращаются. Руководство стоит перед необходимостью выбора варианта дальнейшего развития компании. В качестве вариантов могут быть рассмотрены ликвидация, увольнение персонала и прекращение производства либо перестройка производства и поиск нового направления деятельности. Если выбрана стратегия нового роста, то руководство проводит анализ финансового состояния, ищет пути реорганизации, разрабатывает антикризисные программы в сфере маркетинга, инвестиций, организации производства и кадров.

Работа с персоналом на этой стадии предполагает следующие направления:

- диагностика кадрового потенциала;
- разработка кадровых программ реорганизации – переобучения, рационализации труда, расстановки кадров;
- снижение затрат на персонал через повышение производительности труда;
- сокращение персонала;
- разрешение конфликтов.

В связи с обострением социально-психологической обстановки на предприятии в этот период возможен запрос на разработку мероприятий по профилактике ухудшения морально-психологи-

ческого климата и снижения мотивации к труду. Следствием неблагоприятного психологического климата могут стать повышение конфликтности, снижение производительности и лояльности, увеличение текучести кадров, недоверие к руководству.

Требования к персоналу зависят от выбранной стратегии. При ориентации на ликвидацию преимуществ имеют не приверженные фирме работники, готовые к временной работе. При выборе руководством стратегии на обновление и новый рост становятся приоритетными такие качества, как готовность переносить временный дискомфорт, долговременная ориентация, лояльность компании, гибкость и готовность обучаться.

Вопросы для закрепления материала

1. Назовите основные мероприятия в области кадровой политики на стадии формирования организации.
2. Каковы основные задачи менеджмента предприятия и кадровой службы на стадии интенсивного роста организации?
3. Какими могут быть особенности корпоративной культуры и мотивирующие факторы в организации, находящейся на стадии стабилизации и расцвета?
4. Составьте план работы службы персонала в организации, находящейся на стадии спада, выбрав одну из возможных стратегий компании (по выбору).

2.3. Основные психологические характеристики рабочей группы в организации

Управление организацией требует учета основных характеристик группы людей, входящих в эту организацию. В ходе решения практических задач консультанты обращают внимание на ряд **факторов, влияющих на работу группы** (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн, Т.Ю. Базаров, Н.С. Пряжников, О.И. Горелов и др.).

Размер группы. Очевидно, что на особенности группы (эффективность группы и социально-психологический климат) влияет ее численный состав. Увеличение размера группы затрудняет общение между ее членами. Может стать более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполне-

нием ее задач. Оптимальной считается численность группы, которая укладывается в формулу Миллера (7 ± 2) и соответствует объему внимания и оперативной памяти. То есть число членов самой работоспособной группы не превышает 3–9 человек. При меньшем числе членов группа может испытывать затруднения при разрешении конфликтов и принятии решений, а группа с большим числом членов может распадаться на более мелкие подгруппы со своими целями. В маленьких группах люди чувствуют персональную ответственность за принятие определенного решения.

Характеристики членов группы: личностные особенности, способности, квалификация, образование и личный опыт влияют на качество выполнения производственной деятельности, особенности мотивации, степень удовлетворенности результатами труда. Состав группы определяет степень сходства личностей, точек зрения, подходов.

Структура организации и технология деятельности, ради которой она создана, предполагает наличие определенных должностных позиций, формальных и неформальных обязанностей в компании. Исходя из них определяются *статусы сотрудников*. Выделяют формальные и неформальные статусы членов группы. Формальные статусы задаются официальным распределением полномочий и характером взаимодействия в процессе труда согласно принятой технологии работы. Неформальные статусы определяются психологическими особенностями личности участников совместной деятельности и складываются естественным образом.

Роли членов группы. Для эффективного функционирования группы ее члены должны демонстрировать определенные образцы поведения, выполнять определенные функции, осуществлять действия, способствующие достижению целей организации. Роли — это определенный набор действий, поведение индивида, обусловленное содержанием его работы. Роли могут быть функциональными, то есть связанными с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью, и формально закрепленными. Наряду с ними в группе складывается неформальное распределение ролей в соответствии с личностными свойствами и предрасположенностью сотрудников. Р. Бейлз выделил два типа поведения, необходимого

для эффективной деятельности группы: 1) направленное на решение задачи; 2) на оказание поддержки другим членам группы. Таким образом, выделяются две основные направленности ролей для создания нормально работающей группы: целевые роли, ориентированные на выполнение формальных целей группы, и поддерживающие роли, ориентированные на организацию внутригруппового взаимодействия. Принятая на себя роль во многом определяет восприятие и оценку человека в системе внутригрупповых отношений.

С понятиями «роль» и «статус» тесно связан феномен *лидерства в группе*. Лидерство – это способность оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение целей организации. В качестве формального лидера может выступать назначенный руководитель. Он имеет определенный статус, властные полномочия, право поощрять или наказывать членов группы по результатам работы, несет ответственность перед вышестоящим руководством. Лидер может быть неформальным, не назначенным руководством, а признаваемым большинством членов группы.

Такой лидер воплощает в себе основные ценности группы. В трудовом коллективе может быть несколько типов лидеров: деловой (наиболее компетентный в профессиональных вопросах человек), эмоциональный (коммуникативно компетентный, пользующийся симпатией и доверием других членов группы), ситуативный лидер (работник, наиболее компетентный в решении частных задач, в каких-то определенных ситуациях).

Групповые нормы – правила, регламентирующие поведение членов группы. Человек, который хочет быть принят группой, должен соблюдать определенные групповые нормы. Групповые нормы выполняют функцию регулирования совместной деятельности. Они могут быть формализованы в определенных документах, положениях, процедурах. Значительная часть групповых норм носит неформальный характер. Помимо общеизвестных нравственных и правовых норм, в каждой организации есть нормы, направленные на соблюдение разных видов дисциплины (административной, технологической и т. д.), – это нормы первого уровня. Примерами могут служить соблюдение технологии изготовления продукции и ответственность за результаты своего труда, соблюдение иерархии при

обращении к вышестоящим руководителям, ношение спецодежды и т. д. К нормам второго уровня относятся те требования, от которых допускаются незначительные отклонения и они служат скорее регулированию взаимоотношений между сотрудниками (тогда как нормы первого уровня регламентируют отношения между работником и администрацией). Примеры норм второго уровня: осуждение проявления излишней инициативы в работе или отказа от участия в каком-либо традиционном для данной группы мероприятии неслужебного характера, нежелательность опозданий на работу или длительных личных разговоров по общему телефону и пр.

Сплоченность группы – это характеристика, которая отражает степень единства понимания и оценки происходящих событий, однородности возникающих при этом настроений и чувств, а также поведения и уровня взаимной привязанности, согласия, взаимопомощи и поддержки соратников по работе (В.А. Бодров). По сути, сплоченность определяет меру тяготения членов группы друг к другу и к самой группе. Сплоченность рассматривается как одно из условий эффективности работы группы. Формируют сплоченность в основном три фактора: личность руководителя, квалификация и мастерство членов коллектива и их психологическая совместимость.

Совместимость лиц, входящих в рабочую группу, определяется сочетанием индивидуальных особенностей людей, при которых наиболее благоприятно протекают их совместная деятельность и общение, повышается способность членов группы к совместной деятельности.

Одним из условий совместимости является *групповое единомыслие* – характеристика рабочей группы, которая отражает готовность отдельной личности подчинить свои действительные взгляды интересам группы, чтобы не нарушать общее настроение и групповое мнение. При обсуждении конкретной проблемы группа с высоким уровнем группового единомыслия быстрее придет к единому решению. Однако стоит отметить, что слишком высокий уровень единомыслия может отрицательно сказаться на эффективности деятельности в случае несовременных установок, нетворческих решений или объединения группы вокруг мнения лидера, не разделяющего целей организации.

Ситуационные характеристики группы описываются через такие показатели, как характер задачи, решаемой группой (ее сложность, важность, технология, определяющая тип взаимодействий членов группы), и пространственное расположение (размещение людей во время работы по отношению друг к другу, личное пространство, близость других, возможность общения).

Вопросы для закрепления материала

1. Составьте общий перечень факторов, влияющих на работу группы.
2. Исходя из чего определяются формальные и неформальные статусы членов группы?
3. Что такое групповые роли? Приведите примеры различных ролей.
4. Зачем в группе существуют групповые нормы и как они формируются?
5. Что отражает сплоченность группы? Всегда ли сплоченность способствует эффективной работе группы?

Раздел 3. ОТДЕЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ПСИХОЛОГА В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Оптимизация социально-психологического климата организации

Эффективность организации определяется по ряду показателей. Комплексная оценка эффективности организации может быть произведена лишь в том случае, если учтены объективные (экономические) и субъективные (социально-психологические) факторы. Важным условием эффективности функционирования организации является наличие в ней благоприятного социально-психологического климата (СПК). В отечественной литературе насчитывается несколько десятков определений социально-психологического климата и различных исследовательских подходов (И.П. Волков, Е.С. Кузьмин, В.В. Новиков, В.Б. Ольшанский, Б.Д. Парыгин, К.К. Платонов, В.М. Шепель и др.). Впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров во время изучения им психологической стороны взаимоотношений между людьми в производственных коллективах. Социально-психологический климат трудового коллектива – это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния. В.М. Шепель раскрывает в своих работах термин «социально-психологический климат» следующим образом – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей [2; 16]. Шепель выделяет три сферы отношений между людьми в коллективе, называя их климатичес-

кими зонами. Первая климатическая зона — социальный климат, который определяется четкостью постановки целей и задач, распределением прав и обязанностей, соблюдением установленных правил и законов. Вторая климатическая зона — это моральный климат, определяемый принятыми в группе моральными ценностями. Третья — психологический климат — те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом.

Психологический климат — относительно устойчивый и типичный для группы эмоциональный настрой, связанный с отношением к ситуации трудовой деятельности и характеру межличностных отношений. В отечественной психологии сложилось четыре традиции объяснения природы социально-психологического климата. Во-первых, социально-психологический климат может рассматриваться как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания (Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов). Речь идет об отражении в сознании работников условий, в которых протекает их деятельность (взаимоотношения, условия труда, методы управления и т. п.). Во-вторых, социально-психологический климат может представляться как общее эмоционально-психологическое настроение группы людей (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин). В-третьих, под климатом может пониматься стиль межличностных отношений людей, участвующих в совместной деятельности (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин). В-четвертых, климат может объясняться как следствие совместности членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган).

В целом можно описать *благоприятный социально-психологический климат* в таких характеристиках, как уверенность и оптимизм, доверие, чувство безопасности и комфорта, взаимная поддержка, внимание в отношениях, радость и открытость в общении, готовность проявлять инициативу, отсутствие страха наказания, построение отношений на принципах сотрудничества, взаимной помощи, нормах уважительного отношения ко всем членам. При благоприятном социально-психологическом климате сотрудникам нравит-

ся участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время, они активны, добиваются высоких показателей в труде, идентифицируют себя с организацией, группа открыта, стремится сотрудничать с другими группами. Благоприятный климат каждым сотрудником переживается как состояние удовлетворенности своей работой, ее процессом и результатами, отношениями с коллегами по работе, менеджерами. Для коллективов с хорошим социально-психологическим климатом характерен высокий уровень совместности, работанности, сплоченности.

Неблагоприятный социально-психологический климат можно описать так: пессимизм, нервозность, недоверие друг к другу, незаинтересованность, высокая конфликтность отношений, боязнь произвести плохое впечатление, страх наказания, неудовлетворенность, преобладание подавленного настроения, присутствие соперничества, отсутствие норм справедливости и равенства во взаимоотношениях, многие сотрудники инертны, пассивны, группу невозможно поднять на общее дело, достижения или неудачи организации не находят эмоционального отклика у ее членов, группа закрыта и не стремится сотрудничать с другими группами.

Принято различать понятия «социально-психологический климат» как относительно устойчивое состояние коллектива и «психологическая атмосфера» — динамический, меняющийся, каждодневный настрой работников в труде. Сформировать благоприятный климат в группе довольно трудно. Это установившиеся и ставшие устойчивыми взаимоотношения членов коллектива, их интерес к своей организации, коллегам, труду. На формирование климата влияет множество факторов и происходит это длительное время. Однако поддерживать уже сформированный климат на определенном уровне возможно.

Психологическая атмосфера может меняться довольно быстро и может быть неустойчивой, поскольку связана с самочувствием и работоспособностью, текущим настроением, сложившейся ситуацией. Если неблагоприятная атмосфера сохраняется длительное время, это может привести к ухудшению психологического климата. В числе методов оптимизации социально-психологического климата можно назвать проведение мониторинга состояния группы, уров-

ня ее развития, определение факторов удовлетворенности трудом в организации, осуществление коррекции групповых процессов и состояний, например, методами командообразования; профилактику конфликтов и обучение работников конструктивным приемам их разрешения, проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций; выявление неформальных лидеров и привлечение их к принятию управленческих решений.

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние ряд факторов, которые принято делить на макро- и микросреду. *Факторы макросреды* – это общественный фон, на котором развиваются отношения людей: общественно-политическая ситуация в стране, определенность будущего, ясность политических и экономических программ, доверие к правительству, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, удовлетворение потребностей общества и производства в трудовых ресурсах, уровень экономического и технического развития региона, наличие или отсутствие межэтнических конфликтов. *Факторы микросреды* – это материальное и духовное окружение личности в организации: комплекс технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации, а также субъективные (социально-психологические факторы) – формальная и неформальная структуры организации, которые определяют характер официальных и неофициальных связей между членами группы, их роли и статусы.

Судить о состоянии социально-психологического климата в организации можно по такому важному показателю, как удовлетворенность трудом в организации. Удовлетворенность – величина субъективная, связанная с уровнем притязаний и актуальными потребностями личности. Социально-психологический климат понимается как интегральное состояние группы. Это означает, что его изучение предполагает исследование ряда различных характеристик, на основании которых возможна оценка уровня и состояния социально-психологического климата. Это удовлетворенность коллектива характером и содержанием труда; взаимоотношениями с коллегами; системой вознаграждения за труд; взаимоотношениями с руководством и стилем руководства. В числе показателей

СПК рассматриваются также принятые в группе ценности, уровень активности персонала в решении профессиональных задач, готовность повышать квалификацию, конфликтность и характер протекания конфликтов, потенциальная и реальная текучесть кадров. Таким образом, изучение социально-психологического климата, по сути, представляет собой исследование удовлетворенности трудом и коллективного мнения по вопросам отношения к труду, содержанию работы, руководству и сотрудникам. В качестве методов изучения СПК следует назвать опрос, анкетирование, интервью с руководителями и работниками, наблюдение, тестирование с помощью специальных методик («Социально-психологический климат» О.С. Михалюк, «Удовлетворенность трудом» В.П. Захарова; «Пульсар» Л.Г. Почебут и др.).

Вопросы для закрепления материала

1. Какие существуют традиции объяснения природы социально-психологического климата в отечественной психологии?
2. Опишите характеристики благоприятного социально-психологического климата.
3. Как понять, что социально-психологический климат является неблагоприятным?
4. Составьте список вопросов для анкеты по диагностике состояния социально-психологического климата. По каким показателям можно о нем судить?

3.2. Корпоративная культура и мероприятия по ее развитию

Корпоративная культура – понятие относительно новое, появившееся в литературе по менеджменту в конце 1970-х годов. Основанием для введения этого понятия стала необходимость описания неуловимых различий, существующих между организациями, работающими в одной отраслевой сфере, но не сводимых к различиям в стратегии выживания на рынке. Организационная (корпоративная) культура рассматривается нами как составляющая социально-психологической системы организации. С позиции оргконсуль-

тирования организационную культуру необходимо рассматривать как мощный стратегический инструмент, с помощью которого все работники ориентируются на общие цели, получают основания для приверженности компании и инструменты налаживания коммуникации, мобилизуют свои способности на благо компании. Оргкультура является источником стабильности и преемственности, что создает у ее сотрудников чувство безопасности. Таким образом, одна из функций организационной культуры – обеспечение внутренней интеграции.

М. Кубра [11] определяет оргкультуру как систему коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, которые присущи определенной общности. Функция культуры – коллективное программирование человеческого разума.

Э. Шайн рассматривает организационную культуру как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которых оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [31].

В общем можно определить организационную культуру как совокупность формальных и неформальных правил и норм деятельности, базовых ценностей, убеждений, разделяемых всеми членами организации. Это система материальных и духовных ценностей, индивидуальных и групповых интересов, присущих данной компании, которая отражает ее индивидуальность, то, как сотрудники организации воспринимают себя, своих клиентов, партнеров. Организационная культура представляет собой систему обычаев и традиций, особенностей поведения работников в данной организации. Она направляет организационное поведение и с течением времени передается новым членам организации.

Использование ресурса организационной культуры помогает решить следующие задачи [11]:

- обеспечить координацию поведенческих проявлений персонала, осуществляемую с помощью установленных процедур и правил поведения;

- оптимизировать мотивацию работников за счет апелляции к определенным ценностям;
- осуществить профилирование имиджа организации за счет введения в него характерных отличий, дифференцирующих организацию и другие предприятия;
- обеспечить привлечение кадров благодаря пропаганде преимуществ своего предприятия.

Можно выделить *два уровня корпоративной культуры*: внешний и внутренний.

Внешний уровень представлен наблюдаемыми проявлениями культуры: манера одеваться, провозглашаемые правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов.

Внутренний уровень можно разделить на два подуровня: осознанный и неосознанный. Внутренний уровень оргкультуры – это общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, определяющие поступки сотрудников организации, а также некоторые ценности, ставшие настолько укорененными, что их перестают осознавать. Они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне. Их довольно трудно выявить, поскольку это базовые установки и представления, которые не осознаются, кажутся очевидными. Например, мнение о том, что хорошо оплачиваемая работа будет выполняться качественно.

Корпоративная культура складывается исходя из философии управления, которая, в свою очередь, включает три составных элемента [9]: миссию, базовые цели (принципы) и кодекс делового поведения сотрудников.

Миссия – основная общая цель предприятия, четко выраженная причина его существования. Миссия определяет роль, которую предприятие хочет играть в обществе. Формулировка миссии отражает содержание предпринимательской деятельности, отношение предприятия к внешней среде, его наиболее общую культуру. Одна из целей миссии – создание приверженности персонала фирме, моральных стимулов работы, благодаря которым сотрудник не делает различий между интересами фирмы и своими. Сущность миссии

организации выражена в словах П. Друкера: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства – создание клиента» [19]. Многие считают, что главная миссия – это получение прибыли. Но, как отмечают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн, «прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия», и «поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой», а «выбор такой узкой миссии, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения» [19]. Миссия должна быть официально сформулирована в письменном виде – в форме программного заявления о том идеале, к которому стремится весь коллектив компании и который обозначает не просто то, что будет, а то, что должно быть, к чему надо стремиться.

Второй компонент философии управления предприятием – это базовые цели, принципы работы по важнейшим функциональным подсистемам. Цели определяют и средства их достижения – разделение труда, структуру предприятия, ключевые виды деятельности и содержание работы отдельных подразделений и отдельных работников, систему руководства и стимулирования труда, критерии оценки работы и т. д. Цели и миссия позволяют формировать чувство сопричастности чему-то значимому, чувство гордости за организацию и таким образом способствуют эффективному удовлетворению социальных потребностей.

Кодекс поведения – формальные и неформальные правила поведения работников предприятия.

В качестве *составляющих организационной культуры* называют следующие категории [11; 21; 25]:

- ценности, установки, приоритеты работников, связанные с их работой в данной организации;
- культурные ценности, мировоззрение (отношение к другим сотрудникам, клиентам и конкурентам);
- характеристики поведения (ритуалы, церемонии, стереотипы поведения);

- систему отношений, определяющую восприятие работниками своей работы и организации, в которой они работают, психологический климат;
- поведенческие нормы, диктующие действия, и поведение работников друг с другом и работодателем;
- действия и поведение работников в конкретных ситуациях.

Для того чтобы выявить тип *организационной культуры*, необходимо провести *диагностику* базовых представлений сотрудников различных подразделений при помощи интервью, групповых опросов, анкетирования и косвенных методов оценки. К косвенным методам получения информации относится анализ организационных структур, принципов найма и продвижения работников, каналов информации, способов контроля и вознаграждения, документов, фиксирующих миссию и базовые принципы организации, т. е. ее философию, исследование различных проявлений (артефактов) оргкультуры – сленга, ритуалов, традиций, мифов, метафор и т. п. Стоит отметить, что при диагностике недопустимо использование прямых вопросов относительно конкретных ценностей, поскольку это провоцирует социально приемлемые ответы. Эффективным является изучение истории компании, обсуждение различных ситуаций из практики организации и особенностей поведения сотрудников в них.

Для оценки корпоративной культуры организации Э. Шайн предложил метод, основанный на последовательной диагностике групповых культур малых групп, из которых состоит организация. Для каждой такой группы формулируются цели организации, а затем проводится последовательное обсуждение концепции культуры, соответствующей достижению этих целей; идентификация артефактов и определение ценностей организации. Затем производится сравнение артефактов и ценностей на предмет их взаимного соответствия. Таким образом процедура проводится со всеми подгруппами и делается обобщение.

Составляя вопросы для проведения беседы и критерии наблюдения, можно ориентироваться на следующие проявления особенностей организационной культуры [13]:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Многообразие вариантов организационных культур можно типизировать. **Классификация типов организационных культур** может быть основана на определении ведущей для сотрудников мотивации, степени привлечения их к управлению на разных организационных уровнях, анализе возможностей развития каждого работника. Примером такой классификации может служить разделение типов культур на бюрократическую, органическую предпринимательскую и партисипативную. Фактически в основании классификации лежит принятая в организации управленческая парадигма [11].

С. Ханди выделяет четыре типа корпоративной культуры на основе распределения власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности. В соответствии с типом власти складывается специфический характер отношений работника и организации, структура организации, характеристики ее деятельности на различных этапах развития.

1. Культура власти предполагает жесткую иерархическую структуру, критерий личной преданности как способ достижения успеха в организации и близость к ресурсам как показатель влияния. Взаимоотношения с руководством организации в этом типе культуры значат больше, чем формальная должность или занимаемый пост. Сильной стороной организаций с культурой власти является быстрота принятия решений.

2. Культура роли (порядка) связана с четким распределением функциональных ролей и обязанностей, системой правил, процедур и стандартов деятельности для стимулирования труда и его организации. Это бюрократическая культура, эффективная в стабильных условиях деятельности, в условиях предсказуемого рынка, когда выпускаемый продукт имеет длительный жизненный цикл. Однако организация с культурой роли плохо адаптируется к изменениям, медленно на них реагирует.

3. *Культура задачи* предполагает высокий профессионализм работников, кооперативный групповой эффект и сильную роль экспертов в системе управления деятельностью. Организация состоит из нескольких взаимосвязанных подразделений, являющихся командами. Команды работают относительно автономно, но несут ответственность в рамках общей стратегии организации. Характерный признак этого типа культуры – концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности. Культура задачи имеет высокую степень адаптивности, организация может быстро реагировать на изменения.

4. *Культура личности* базируется на личных достижениях работников с учетом разброса в уровне профессиональных достижений, допускает независимость работника в ходе деятельности и отсутствие стабильных профессиональных коммуникаций. В такой культуре таланты и высокий профессионализм отдельных личностей имеют решающее значение для организации. В культуре личности организация существует для того, чтобы помогать работникам в достижении их личных целей. Культура, ориентированная на человека, свойственна организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку.

Типология корпоративной культуры, по К. Камерону и Р. Куинну, также выделяет четыре типа.

1. *Клановая (семейная) культура* характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда.

2. *Адхократическая культура* выражается через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций.

3. *Рыночная культура* ориентирована на задачи, связанные с ростом прибыльности – завоевание рынка, прирост клиентской базы, удержание потребителей, поддержание определенного уровня рентабельности компании.

4. *Иерархическая (бюрократическая) культура* характерна для компаний с регламентированными и упорядоченными процессами.

ми, с высоким уровнем контроля. Бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Источником власти в данной организации является компетентность. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия в стадии зрелости, ориентированные на соблюдение правил и внутренний комфорт.

При определении ресурсных возможностей оргкультуры важен учет стадии жизненного цикла организации.

В результате диагностики особенностей корпоративной культуры возникает вопрос о ее оптимальности и необходимости ее изменения. *Признаками необходимости коррекции оргкультуры* являются следующие проявления:

- снижение мотивации сотрудников, неудовлетворенность работой;
- снижение приверженности работников компании;
- текучесть кадров;
- нарушение существующих в компании правил и стандартов выполнения работы;
- конфликтность отношений между сотрудниками разных подразделений;
- вертикальные конфликты, нарушение управляемости;
- сопротивление проводимым изменениям;
- ухудшение имиджа компании и пр.

Изменение корпоративной культуры предполагает прежде всего выработку у руководства общего видения будущего фирмы. Стратегическое направление развития компании формулируется в виде философии компании, структурируется, оформляется. Затем выстраиваются способы трансляции «вниз» миссии и принципов корпоративной культуры.

При формировании определенной культуры важнейшим фактором являются действия руководителя организации, который должен создавать информационные поводы, фиксируя внимание своих подчиненных на определенных поступках и высказываниях и обеспечивая возможность их обсуждения в среде подчиненных. Поведение руководителей ориентирует персонал в самых важных

для организации вопросов, имеющих для нее смысл и ценность. Однако необходимо помнить, что из всего разнообразия методов эффект приносят те, что предполагают максимальное вовлечение персонала в подготовку изменений, их планирование и разработку.

Средства формирования и поддержания оргкультуры:

- официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений;
- семинары для менеджмента по новой корпоративной культуре;
- коучинг, индивидуальное консультирование топ-менеджеров;
- встречи руководителей с персоналом;
- обучение и тренинги эффективного поведения в рамках желаемой корпоративной культуры;
- специальные программы внутреннего и внешнего PR;
- использование символов в элементах фирменного стиля, оформлении офисов, действиях руководства и отдельных сотрудников, имеющих смысл для окружающих (например, отсутствие перегородок между столами сотрудников как символ открытости в общении);
- истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях, передаваемые из уст в уста предания, корпоративные истории, в которых отражены ценности;
- использование девизов, слоганов, лозунгов — предложений, в которых кратко формулируются миссия и основные ценности организации;
- корпоративные церемонии — плановые мероприятия, которые проводятся, чтобы укреплять веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принимать участие в важных событиях (например, вручение премий, награждение лучших работников, победителей в конкурсах и пр.);
- корпоративные мероприятия — общее времяпровождение сотрудников для налаживания отношений и общения друг с другом и руководством;
- традиции и ритуалы, например, начинать день с неформального общения в приемной директора, не надевать официальную одежду в последний день недели и пр.;

- внутрикорпоративные коммуникации – корпоративные СМИ, интернет-сайты, почтовый ящик, доски объявлений, позволяющие каждому сотруднику быть в курсе происходящих в компании событий и выразить свое мнение;
- специально организованная работа отдела развития персонала – семинары для сотрудников, конференции по корпоративной культуре, вводные семинары для новых сотрудников;
- печатные материалы, настольные книги сотрудников, содержащие основные стандарты поведения, кодекс сотрудника, внутренние документы компании.

Вопросы для закрепления материала

1. Как в организации может быть использован ресурс организационной культуры?
2. Какие составные элементы включает философия управления?
3. Какие категории являются составляющими организационной культуры?
4. Составьте вопросы для проведения диагностики особенностей организационной культуры компании, ориентируясь на ее основные проявления.
5. Какие вы знаете классификации типов организационных культур?
6. Как понять, что организационная культура нуждается в коррекции, по каким проявлениям?
7. Какие средства вы как консультант будете использовать для формирования и поддержания благоприятной организационной культуры на предприятии?

3.3. Командообразование как метод развития организации

Выраженность корпоративной культуры, наличие определенной философии общего дела компании делает возможным в системе работы с персоналом акцентировать принадлежность отдельного сотрудника к достижению общих для организации целей и формировать *дух командности*. Такой настрой имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности и конкурентоспособности организации в целом. Обра-

щение к проблеме командообразования обусловлено тем фактом, что во многих случаях конкурентоспособность организации связана не столько с общим уровнем профессионализма всего трудового коллектива, сколько наличием в компании небольшой группы высококвалифицированных, сплоченных и ориентированных на творческую работу людей.

Команда в организации, по С. Танненбауму, – это небольшое количество работников (чаще всего 5–7, реже 15–20), которые:

- разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности;
- имеют взаимодополняющие навыки;
- принимают на себя ответственность за конечные результаты;
- способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли);
- имеют взаимоопределяющую принадлежность (свою и своих партнеров) к данной общности (группе).

Сферы, в которых возможно функционирование по командному принципу, очень разнообразны: промышленное производство, научно-исследовательская деятельность, банковское дело, учреждения системы образования и социальной защиты, торговля и сфера обслуживания. Создание команд целесообразно в организациях со стационарным многофункциональным технологическим процессом, с обычной линейной структурой управления и постоянным составом работников.

Выделяют две основные сферы деятельности, где обычно создаются *команды двух разных типов* [9]:

1) команды производственной сферы – отличаются тем, что конечным результатом их деятельности является продукция (услуга), однако расходы на организацию команд в производстве целесообразны в основном на технологически автономных участках или при возникновении нестандартных ситуаций (артели строителей, аварийные бригады, обслуживающие коммуникационные сети (тепло, газ, вода), производственные ремонтные бригады, трудовые коллективы с подрядной формой оплаты труда и т. д.;

2) команды интеллектуальной сферы – занимаются исследованием конкретных проблем, экспериментальной деятельностью,

анализом ситуаций и поиском рациональных решений, в том числе управленческих.

В других источниках [9; 28] выделяют *три вида команд*.

1. Команды руководителей – руководитель и его непосредственные подчиненные, возглавляющие подразделения, – это организационный остов системы управления. *Управленческая команда* состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

2. Производственная (целевая) группа – состоит из лиц, работающих вместе над одним и тем же заданием, *непосредственным изготовлением* чего-либо.

3. Комитет – группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-то задания, группового принятия решений и подготовки *рекомендаций* (целевая группа, комиссия, совет, проектная группа, группа по аудиту, качеству или безопасности).

В числе признаков необходимости проведения работы по формированию команды можно назвать следующие:

- излишняя централизация власти и неограниченная власть руководителя при принятии решений;
- наличие разногласий, противоположных интересов и конфликтующих подгрупп в организации;
- неэффективное использование групповых ресурсов, неравное их распределение;
- наличие нефункциональных групповых норм и неэффективных жестких процедур;
- проявление защитных и консервативных установок у персонала;
- низкая степень креативности при поиске решений;
- неэффективные коммуникации внутри организации.

Не в любой организации целесообразно проведение сложной и дорогостоящей работы по командообразованию, поскольку кроме преимуществ *команды имеют и недостатки* [9]:

1) командная форма требует высокой концентрации специалистов на узком фронте работ, что в обычных условиях неэкономично,

нерентабельно, а подчас и невозможно, так как высококлассных специалистов не так много, и они «на вес золота»;

2) для команды требуется повышенный фонд стимулирования и более интенсивный ритм работы всех служб обеспечения (занятых обслуживанием работы команды материалами, сырьем, энергетикой, информацией и т. д.), что в обычных условиях не требуется;

3) собрать специалистов в одну группу и назвать их командой еще недостаточно, для организации эффективной команды требуется дополнительное обучение или тренинговая работа с ее членами, что всегда представляется затратным для организаторов;

4) при работе команды неизбежно соприкосновение характеров, поэтому необходимым условием отбора членов команды является их психологическая совместимость, однако чем больше людей в команде, тем труднее обеспечить выполнение этого условия;

5) команды могут не только создаваться, но и спонтанно распадаться, тогда весь процесс командообразования необходимо будет начинать сначала.

Многие руководители ошибочно называют командой группу профессионалов, работающих в их организации. Необходимо четко определять отличия команды от других *форм организации рабочих групп* [28].

«Клика» — это группа, в которой жесткая, иерархичная структура не выражена. Для членов этой группы основную роль играют эмоциональные отношения между ними, благоприятный психологический климат в группе, а уже затем успешное решение задачи. Члены группы искренне доверяют своему лидеру, который определяет стратегию деятельности организации. Лидер может создать в компании руководящее звено, которое будет регулировать распределение общих ресурсов в соответствии с видением лидера. Поскольку группа не имеет четкой иерархии, она нестабильна, может распасться, а ее члены реализуют в ней свои собственные цели и интересы, которые ставятся выше, чем групповые. Ценятся такие качества, как креативность, инициативность, готовность к инновациям.

«Комбинат» — основан на беспрекословном подчинении членов команды сильному лидеру, который обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодей-

тивия. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Последнее слово принадлежит лидеру (командиру).

«Кружок» – это группа с высокой степенью формализации и стандартизации, строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива. Степень влияния определяется статусом. Важнейшие ценности: идентификация себя с организацией, точность в выполнении своих функций, исполнительность.

«Команда» – предполагает открытое обсуждение проблем, хорошую циркуляцию информации. Отношения между членами группы строятся на принципах взаимозависимости, лидерство основывается на содействии групповым контактам и сотрудничеству.

Можно дополнительно обозначить следующие признаки команды:

- неформальная атмосфера;
- принятые и разделенные всеми участниками задачи деятельности и нормы поведения;
- ролевое распределение в ходе решения общих задач;
- сплоченность членов группы;
- эффективная коммуникация между членами группы (все члены участвуют в обсуждении, прислушиваются к мнению других, выражаются как идеи, так и чувства);
- конфликты центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- групповое принятие решений, основанное не на голосовании большинства, а на достижении согласия.

Возникновение и развитие команды в организации – это следствие грамотного и внимательного руководства и во многом дело случая. Ведь в одной организации должны собраться люди, имеющие высокий уровень профессионализма, разделяющие цели компании и к тому же совместимые между собой. Естественным образом *развитие рабочей группы до стадии команды осуществляется по следующей схеме*: адаптация – группирование – кооперация – нормирование деятельности – функционирование.

Адаптация – этап взаимного информирования и анализа задач, поиска оптимального способа решения задачи. Межличностные

отношения можно охарактеризовать как осторожные, поскольку члены группы еще только ориентируются относительно характера действий друг друга, пробуют различные формы взаимоприемлемого поведения.

Группирование — это объединение отдельных членов группы друг с другом по интересам и симпатиям, которое совершается на эмоциональной основе, на базе совпадения личных точек зрения на общую задачу и солидарности относительно действий. Так начинается формирование группового самосознания в отдельных подгруппах, определяются первые внутригрупповые нормы.

Кооперация — возникает как результат понимания невозможности эффективного решения поставленной задачи без взаимодействия с другими подгруппами. Появляются предпосылки для более открытого и конструктивного общения и желания совместно с другими работать над решением задачи. Рождается так называемое чувство «мы».

Нормирование деятельности — в ходе этой стадии отрабатываются и принимаются всеми членами группы принципы взаимодействия. Складываются нормы внутригрупповой коммуникации и коллективной деятельности, определяется структура команды, согласовывается функционально-ролевая соотнесенность.

На этапе *функционирования* группа достигает высшего уровня своей зрелости, признаками которой являются четкая ролевая структура, признание разных стилей поведения, допущение разных взглядов на подходы к решению задачи, открытость для дискуссии, высокий уровень психологического единства.

Для *стимулирования процесса командообразования могут применяться самые разнообразные методы* — от индивидуального консультирования в процессе решения сложных проблем или разрешения конфликтов, принятия мер по оптимизации межличностных отношений в группе до непосредственного формирования команды с помощью поэтапной работы с группой.

Существует четыре основных теоретических подхода к формированию команд: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный [11; 28].

Целеполагающий подход основан на целях. Задачей вмешательства в группу является оказание ее членам помощи в выборе и реализации групповых целей. С помощью специальных психологических техник консультант «запускает» и оптимизирует процессы обсуждения и анализа групповых целей.

Межличностный подход (интерперсональный) направлен на улучшение взаимоотношений в группе, поскольку считается, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. В рамках этого подхода проводится работа по улучшению и увеличению числа внутрикомандных коммуникаций, повышению группового доверия, сензитивности, совместной поддержки и т. д.

Ролевой подход направлен на улучшение осознания каждым членом группы своей роли в команде. Необходимо определение требуемых ролей, коррекция индивидуального восприятия их содержания, учет возможного их пересечения в команде, диагностика предрасположенности членов группы к выполнению конкретных ролей.

Проблемно-ориентированный подход предполагает совместное решение проблем. Это достигается через ряд спланированных встреч консультанта с будущей командой, на протяжении которых осваиваются процедуры и развиваются навыки решения типичных проблем, возникающих в ходе решения командных задач. По сути, данный подход представляет собой последовательное применение элементов всех трех вышеописанных подходов в ходе решения конкретных проблем. Команда подключается к процессу целеполагания и формулировки задач, необходимых для устранения проблемы, проясняется функционально-ролевая соотнесенность в ходе достижения цели, оптимизируются межличностные навыки.

Первым необходимым шагом в работе по командообразованию является «*вход в рабочую группу*» с целью установления контакта и сбора данных о состоянии группы. Рекомендуется проводить эту встречу без участия руководства организации, так как в ряде случаев причиной низкой эффективности работы группы может быть отсутствие контакта сотрудников с руководителем. Группу привлекают к процессу диагностики групповых проблем, что создает эффект личного участия и улучшает общекомандный климат. Мнение

членов коллектива относительно возможных решений проблемы необходимо учесть для принятия решения и планирования работы с командой по улучшению ее деятельности. Ключевые направления работы определяются в соответствии с теоретическим подходом, которого придерживается консультант. В любом случае необходимы следующие совместные с группой действия:

- 1) изменение набора целей или приоритетов;
- 2) анализ и распределение способа работы;
- 3) анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;
- 4) определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу (К. Кильман) [9].

На этом этапе работы применяются активные формы обучения и методы принятия групповых решений. Завершающая стадия формирования команды предполагает оценку полученных результатов.

Технологически можно выделить *три основных этапа работы с командой*: диагностический, тренинговый и этап психологического сопровождения команд.

В качестве целей проведения первого — *диагностического этапа создания команды* можно назвать отбор кандидатов в члены команды; определение совместимости кандидатов между собой; определение у кандидатов потенциальной возможности участия в совместной деятельности в силу их личностных особенностей; определение склонности к выполнению конкретных ролей и форм проявления творчества у кандидатов.

При отборе кандидатов в команду может встать вопрос: приглашать специалистов со стороны или формировать команду из своих собственных сотрудников? Многие консультанты считают, что в первую очередь необходимо учитывать кадровый потенциал сотрудников организации, поскольку они знакомы со спецификой работы и стажем работы в компании уже доказали свою лояльность ей. Необходимо также определиться, что является приоритетным: высокий уровень профессиональной квалификации и сопутствующие ему особенности личности, не всегда удобные для коллектива, или личностные характеристики, делающие людей совместимыми с другими членами будущей команды. В ряде случаев целесообраз-

ным оказывается подбор двух-трех ключевых специалистов, исходя из высоких профессиональных требований и с приемлемыми личностными характеристиками, а остальные члены команды подбираются в большей степени с учетом совместимости по личностным характеристикам, что обеспечит хороший социально-психологический климат в группе. Такими личностными чертами являются, к примеру, низкий уровень агрессии, низкий уровень личностной тревожности, отсутствие психопатологических и асоциальных черт, отсутствие выраженных внутриличностных конфликтов, способность человека к эффективному гармоничному взаимодействию в коллективе, лидерский потенциал кандидата, ассертивность, интеллектуальный потенциал, в том числе социальный интеллект.

В качестве диагностических инструментов можно использовать структурированное интервью, тест Р. Кеттелла, типологический опросник Майерс-Бриггс, метод обобщения независимых характеристик, социометрическую методику, методики исследования межличностного восприятия, оценку степени удовлетворенности каждого специалиста от взаимодействия и общения с другими членами коллектива, проективную психодиагностику, например совместное создание песочных картин, и др. В групповых дискуссиях можно получить информацию о коммуникативных навыках, логичности, практическом уме, способности к командной работе, лидерских качествах и т. д.

В ряде случаев деятельность предъявляет особые требования к исполнителям, предполагая напряжение физических и духовных сил человека. В этих обстоятельствах условием вхождения в команду является такой показатель, как совместимость людей. Особенно необходима совместимость людей, которые по условиям профессиональной деятельности должны длительное время находиться вместе (полярники, космонавты и т. п.). Это понятие и факторы, его определяющие, рассмотрены в пункте 3.4.

Тренинговый этап создания команды может включать самые разнообразные методы активного обучения и групповой коррекции. Содержание программ зависит от теоретического подхода, в рамках которого работает консультант [9; 11].

К примеру, тренинг сензитивности позволяет приобрести навыки анализа ситуаций общения, что повышает объективность понимания партнеров, помогает лучше разбираться в ситуациях, понимать свои реакции и контролировать их. Приобретая компетентность в общении, члены группы становятся более эффективными в групповой работе.

Тренинг делового общения способствует развитию различных коммуникативных умений (умение вести групповую дискуссию, навыки эффективного слушания, разрешения конфликтов и т. д.), обеспечивающих эффективность деловых коммуникаций с коллегами и партнерами.

В рамках проблемного подхода могут применяться методы группового принятия решений и эвристические методы активизации коллективного мышления (синектика, «мозговая атака», воображаемые ситуации и др.), благодаря чему группа при участии консультанта находит решения важных для себя проблем. В этом же контексте могут применяться групповые дискуссии, ролевые и деловые игры. На игровом материале отрабатываются социально-психологические проблемы, с которыми члены команды сталкиваются в своей деятельности.

«Опыт выживания» — это форма работы с группой, при которой она ставится в условия, где необходимо взаимодействие в экстремальных ситуациях: поход, экспедиция, горное восхождение и пр. В естественных условиях члены группы вынуждены находить общий язык, обеспечивая свой быт, разрешая сложные ситуации, лучше узнают друг друга, распределяют роли, получают обратную связь друг от друга. Консультант выступает в качестве модератора, создавая определенные ситуации для общения и взаимодействия, а также вмешивается в процессы, оптимизируя их, консультирует по поводу наиболее эффективных форм поведения.

На этом создание команды не завершается. Необходимым этапом является последующее *психологическое сопровождение команды*, когда команда начинает функционировать, а психолог при необходимости проводит индивидуальное консультирование руководителя и членов команды; оказывает помощь членам группы в текущем ситуационном анализе; проводит мониторинг социально-психоло-

гического климата, организует образовательные и профилактические мероприятия (семинары, беседы, тренинги, тестирование).

В качестве фактора, который должен быть обеспечен на данном этапе, можно назвать явление, которое названо В.Н. Машковым [18] «*сплоченность как результат сработанности*». Сработанность — это эффект взаимодействия людей, характеризующийся максимально возможной успешностью совместной деятельности при наличии удовлетворенности этой деятельностью. Речь идет о создании таких условий, при которых взаимодействие между работниками является оптимальным, а результативность их взаимодействия максимальной. Предпосылки достижения сработанности:

- дифференциация и специализация обязанностей и исполняемых ролей;
- исходная непротиворечивость ценностных ориентаций исполнителей;
- обеспечение обмена всей необходимой информацией между исполнителями.

Кроме специальных мероприятий по развитию и обучению команды в ежедневной практике организации должны быть созданы *условия для оптимального развития группы и функционирования команды* [11]:

- воздействие на процесс групповой самоидентификации благодаря специфическим атрибутам, девизам;
- фиксация внимания на особой функции группы среди прочих;
- культивирование традиций, обрядов;
- культивирование мифов, в том числе мифа о герое;
- создание пространственно-временных предпосылок для взаимодействия группы;
- обеспечение условий, способствующих формированию эмоционального компонента групповой сплоченности (позитивных эмоциональных сопереживаний);
- использование фактора соревнования (конструктивной конкуренции).

Вопросы для закрепления материала

1. Какие типы команд возможны в зависимости от сферы деятельности, в которой они формируются?
2. Какие преимущества и недостатки имеют команды?
3. Назовите отличия команды от других форм организации рабочих групп.
4. Какие вы знаете теоретические подходы к формированию команд?
5. Составьте перечень психодиагностических методик, который можно использовать на диагностическом этапе создания команды.
6. Какие методы применяются на тренинговом этапе создания команды?

3.4. Обеспечение сплоченности и совместимости в качестве условий эффективной работы организации

Сплоченность (по В.А. Бодрову) характеризует единство действий, поведения, понимания и оценки происходящих событий, однородность возникающих при этом настроений и чувств, уровень взаимной привязанности, согласия, взаимопомощи и поддержки соратников по работе. В.А. Бодров считает, что формируют сплоченность ряд факторов.

Первым является фактор руководства, который оказывает влияние в аспекте *стиля руководства*. Стиль руководства — это наиболее типичное поведение руководителя в его отношениях с подчиненными. В сплоченных коллективах чаще всего встречаются демократический и авторитарный стили. Причем первый предпочтительнее в обычных условиях деятельности, а второй может оказаться более эффективным в критических, сложных ситуациях. Либеральный стиль описывается как менее эффективный, чаще всего связанный с недостаточным развитием организаторских способностей. Однако в адхократической корпоративной культуре, в случае руководства научным или творческим коллективом он вполне допустим.

Второй фактор — сплоченность коллектива связана с *личностными особенностями руководителя*, такими как готовность выслушать мнение других, дружелюбие, чувство юмора, отзывчивость,

терпимость, справедливость и требовательность, умение постоять за интересы своего подразделения, последовательность и верность данному слову.

Третий фактор — *квалификация и мастерство работников организации*. Чем выше профессионализм, тем меньше конфликтов будет центрироваться вокруг личностей, тем больше внимания уделяется достижению общих целей.

Четвертый фактор — *психологическая совместимость* лиц, входящих в коллектив, которая определяется сочетанием индивидуальных особенностей людей, при которых наиболее благоприятно протекают их совместная деятельность и общение, в общем смысле это способность членов группы к совместной деятельности, основанная на их оптимальном сочетании.

Совместимость определяется двумя параметрами — эффективностью общей деятельности (объективный параметр) и удовлетворенностью от совместной работы (субъективный параметр). У Н.Н. Обозова можно встретить еще один критерий совместимости и срабатываемости — эмоционально-энергетические затраты участников совместной деятельности [16].

Люди, входящие в группу, в одних видах деятельности могут оказаться совместимыми, а в других — несовместимыми. Разные виды деятельности требуют совместимости людей по разным совокупностям свойств: одни — по физическим, другие — по психофизиологическим, эмоционально-волевым, социально-психологическим и т. д. В одних условиях нужна совместимость по ограниченному числу свойств, в других — по всей совокупности. Можно рассматривать *несколько видов совместимости*: психофизиологическая и социально-психологическая (по В.А. Бодрову), а также психофизиологическая, согласованность функционально-ролевых ожиданий и ценностно-ориентационное единство (по Т.С. Кабаченко).

Психофизиологическая совместимость важна для таких видов работы, где предполагается сходство психомоторных реакций, скорости мыслительных процессов, совпадение темпа действий, его убыстрение и замедление, т. е. синхронная работа с определенным алгоритмом координированных действий с выраженным моторным компонентом. Во многих видах работ необходима способность

подстраховать друг друга, критическими могут оказаться неточность и ошибочные действия партнера по деятельности. Например, при поточной работе, в конвейерном производстве, где каждый человек должен совершать свои движения в определенном темпе, необходима четкая согласованность действий людей. Психологическую совместимость определяют такие характеристики, как индивидуальный темп работы, зависящий от особенностей темперамента; степень физического развития; выносливость и устойчивость качества деятельности в напряженной обстановке; уровень профессиональных способностей и подготовленности, натренированность двигательных навыков и умений.

Социально-психологическая совместимость важна в тех видах труда, где учитывается степень совпадения интересов, потребностей, мотивации, ценностных ориентаций; притязания на определенную роль в группе и принятие этой роли остальными; совпадение самооценки с оценкой других членов коллектива. Социально-психологическая совместимость предполагает сходство моральных и деловых качеств, общекультурного и интеллектуального уровня. Такому виду совместимости может способствовать определенный уровень выраженности у членов группы некоторых психологических качеств. По ряду качеств члены группы должны быть сходными, однородными, тогда они оказываются менее конфликтными и более сплоченными (открытость, коммуникативность, высокий уровень интеллекта). Большое число в одной группе некоммуникабельных, замкнутых, авторитарных людей, напротив, будет снижать сплоченность. Другие качества предполагают гетерогенность, то есть разнородность группы (доминантность, стремление к лидерству и готовность приспособливаться, легко подчиняться приказам). В итоге это приводит к взаимодополняемости людей в условиях совместной деятельности, так что данная группа представляет собой определенную целостность.

Ценностно-ориентационное единство – интегральная характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам, наиболее значимым для осуществления целей деятельности группы и реализации в этой деятельности

ее ценностных ориентаций (А.В. Петровский). Существует одноименная методика для диагностики этого параметра – ЦОЕ [18].

Согласованность функционально-ролевых ожиданий как фактор сплоченности группы предполагает выделение своеобразных ролей, которые в совместной деятельности дополнительно к основным, соответствующим технологии работы, принимают на себя люди. В качестве примера можно привести модель программно-целевой группы, разработанную М. Белбиным. Эта модель получена на основе изучения деятельности нескольких сотен групп, исходя из положения, что наиболее адекватные действия по управлению социальным объектом подготавливаются не единолично, а командой. В эффективной команде, по мнению М. Белбина, должны быть представлены как минимум восемь необходимых ролей: председатель (координатор), организатор (формирователь), генератор идей, контролер-критик, исполнитель, координаторы команды, исследователь, завершитель.

К примеру, роль *председателя* предполагает осуществление руководства командой и координацию ее действий. Председатель может не быть творческим и одаренным человеком, но он должен быть дисциплинирован, целеустремлен и уравновешен. А *исполнитель (организатор работы)* доводит идеи до этапа реализации. Для этой роли пригоден методичный, практичный, дисциплинированный, умелый человек, обладающий волевыми качествами. Это не лидер, а хороший исполнитель. Некоторые из этих ролей могут дублироваться (кроме ролей председателя и направляющего). В маленькой команде одному человеку приходится выполнять более одной роли. Поэтому членам команды рекомендуется осваивать навыки работы еще как минимум одной дополнительной роли.

Т.Ю. Базаров [28] считает, что в деятельности группы можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности: работа по содержанию, организация работы в группе и создание благоприятных социально-психологических условий для работы.

1. Работа по содержанию – разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей.

Для эффективной работы по содержанию в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- аналитик — человек, ориентированный на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов;
- генератор идей — человек, ориентированный на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом;
- эрудит — человек, компетентный в своей области, знающий ее в мелочах и ориентированный на большее углубление в конкретное содержание, способный выступать в качестве эксперта;
- критик — человек, ориентированный на поиск обоснований, сконцентрированный на вопросах, требующих от других приведения аргументов в пользу принятого решения;
- разработчик — человек, ориентированный на детализацию общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления.

2. Организация групповой работы — оптимальное оформление процессов групповой деятельности, постановка групповых целей, соблюдение этапов групповой деятельности, распределение ролей в группе.

Для эффективной организации групповой работы обязательно должны быть представлены следующие роли:

- организатор — человек, осуществляющий анализ ситуации и поставленных задач, формулирующий цели групповой работы, выделяющий отдельные этапы и формулирующий задания отдельным исполнителям;
- координатор — человек, осуществляющий анализ содержания всех индивидуальных деятельностей и сведение индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором);
- контролер — человек, осуществляющий надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов;

- тренер – человек, ориентированный на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способный организовать процесс включения и адаптации молодого персонала.

3. Создание благоприятной социально-психологической атмосферы в группе – анализ состояния отношений в группе, создание групповых норм, снятие возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов.

Для создания благоприятного климата, рабочих и дружеских отношений в группе обязательно должны быть представлены следующие роли:

- эмоциональный лидер – человек, являющийся авторитетным для членов группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения;
- диагност – человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;
- интегратор – человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы.

Вопросы для закрепления материала

1. С какими факторами связана сплоченность коллектива?
2. Какими параметрами определяется психологическая совместимость?
3. Что такое согласованность функционально-ролевых ожиданий как фактор сплоченности группы?
4. Разработайте план диагностики совместимости кандидатов для совместной работы над проектом разработки новой марки товара и вывода на рынок.
5. Какие методики можно применить для диагностики совместимости людей, выполняющих сообща физическую работу, требующую координации движений?

3.5. Профилактика и разрешение организационных (производственных) конфликтов

Конфликт (лат. *conflictus* – столкновение) – это ситуация, в которой цели и интересы одних людей противоречат целям и интересам других людей, в результате чего происходит столкновение противоположно направленных тенденций в сознании, что сопровождается негативными эмоциональными переживаниями.

Организационный конфликт может возникнуть как результат расхождения интересов, норм поведения и ценностных ориентаций членов данной организации, результат несовпадения формальных предписаний и норм деятельности и реального поведения людей. Конфликт – показатель наличия проблем и противоречий в организации. Наиболее оптимальной реакцией на конфликт является рассмотрение его в качестве повода для перестройки структуры организации и коррекции корпоративной культуры. Конфликт может восприниматься как стимул к изменениям, необходимый для развития организации. В этом случае отсутствие конфликтов можно считать ненормальным явлением, и, скорее всего, в таком случае речь идет об их отрицании, замалчивании и подавлении.

Производственные конфликты существуют на всех уровнях. Можно выделить следующие *типы производственных конфликтов* [3]:

1) конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты):

- конфликт между рядовыми работниками (сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые должности, имеют несовместимые интересы; поведение сотрудника воспринимается как не соответствующее принятым в коллективе нормам и т. п.);
- конфликт между руководителями и подчиненными (отношения, определяемые должностными ролями, вступают в противоречие с личностными особенностями работников; несоответствие стиля руководителя уровню развития коллектива; разное понимание стоящих перед рабочей группой задач руководством и исполнителями; одна из сторон не приемлет норм и принципов другой стороны и т. п.);
- конфликт между работниками различной квалификации, возраста (для представителей различных возрастных групп актуаль-

ны разные потребности: для молодых – проблемы адаптации и освоения норм и традиций коллектива; для людей с маленькими детьми – вопросы жилья, заработка, сменности работы; в зрелом возрасте – повышение квалификации, перспектива роста и др.);

2) конфликты между малыми производственными группами – межгрупповые конфликты (могут возникать по причине борьбы между группами за распределение различного вида ресурсов, специфические интересы и цели, лидерство и т. д.);

3) конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом (как следствие неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников; непонимание коллективом происходящего в организации из-за недостатка открытой четкой информации о положении дел в организации, которое влечет за собой недоверие);

4) конфликты между совладельцами предприятий (организаций).

По направлению распространения различают конфликты *горизонтальные* и *вертикальные*. Горизонтальные конфликты происходят между людьми одинакового статуса – коллегами, руководителями одного уровня. Свое должностное положение при этом участники конфликта не могут использовать для одержания верха в противодействии. Вертикальные конфликты возникают между руководителями и подчиненными. Руководители, соответственно, имеют больше ресурсов и возможностей для влияния на исход конфликта.

По степени внешнего проявления конфликтных отношений возможно их разделение на *открытые* и *скрытые*. В случае открытого конфликта действия конфликтующих сторон не скрываются, явно обозначены и предсказуемы. Это противодействие, о котором известно всем в организации и, возможно, даже за ее пределами. Проявляются такие конфликты в форме открытых взаимных обвинений, сопротивления, подстрекательства, невыполнения работы и т. п. Это, как правило, острые конфликты.

Скрытые конфликты недоступны непосредственному наблюдению. Возможны (так же как и в открытом конфликте) различные действия, но о них не говорят, их скрывают. Это может быть молчаливое несогласие, невыполнение каких-либо действий в поддержку другой стороны, утечка информации, несправедливое распределе-

ние обязанностей и т. д. Скрытый конфликт может проявляться в том, что другой стороне пытаются навязать свое мнение, обмануть, запутать соперника, манипулировать противником, заставив выполнять невыгодные для него действия.

По последствиям конфликты могут быть поделены на *деструктивные и конструктивные*. Конфликт является деструктивным, если его участники не удовлетворены его исходом и чувствуют себя обделенными. Конфликт конструктивный, если участники довольны его исходом и полагают, что в результате его разрешения они получили выгоду.

На раннем этапе становления конфликтологии исследователи (П. Мак и Р. Шнайдер, М. Дойч, А. Бернард и др.) рассматривали конфликт преимущественно как деструктивное явление, которое надо предотвращать и избегать [32]. Основным объектом исследования являлись малые группы. С конца 60-х годов в изучении конфликта произошел переход к рассмотрению его как здорового процесса, нуждающегося в управлении и сдерживании посредством переговоров и структурной адаптации (Л. Понди, Р. Волтон и Р. Маккерси, К. Томас).

Позитивные (конструктивные) функции конфликта [8; 26]:

- выявление и разрешение противоречий в системе, проблем, требующих изменений в организации, предотвращение стагнации;
- социальный конфликт выступает в роли механизма для установки норм, соответствующих новым условиям;
- снятие социальной напряженности и ликвидация стрессовой ситуации;
- мобилизация ресурсов и выявление скрытых возможностей системы;
- сплочение участников конфликта, обусловленное совместным разрешением (преодолением) значимой для всех проблемы;
- выявление потенциальных противников, недоброжелателей;
- конфликт может выполнять интегративную, объединительную функцию – вырабатываются взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи;
- конфликт стимулирует групповое творчество, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии и т. д.;

- в случае конструктивного разрешения конфликта повышается чувство собственного достоинства и самоуважение; конфликт может способствовать адекватной самооценке личности, ее возможностей и статусных характеристик.

Негативные (деструктивные) функции конфликта:

- усугубление противоречий между элементами системы или между конфликтующими сторонами;
- ухудшение социально-психологического климата, нарушение гармонии во взаимоотношениях между работниками;
- снижение уровня организации системы, дестабилизация и дезорганизация, снижение дисциплины и эффективности деятельности;
- обнаружение несостоятельности (нежизнеспособности) системы и соответствующее ее разрушение;
- порождение новых конфликтов;
- на уровне личности – обнаружение своих недостатков и соответствующая потеря чувства собственного достоинства, уважения и статуса;
- чувство неуверенности в себе у участников конфликта, потеря прежней мотивации, изменение ценностных ориентаций;
- разочарование в своих коллегах и партнерах.

Анализ позитивных сторон конфликта позволяет лаконично описать ту роль, которую конфликт может играть в жизни организации и ее развитии. Рассматривая конфликт как механизм развития организации, Т.С. Кабаченко выделяет основные ***функции организационного конфликта*** [11]:

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы;
- установление и поддержание (стабилизация) системы внутргрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп;
- получение информации об окружающей среде (насколько она враждебна или доброжелательна по отношению к организации);
- создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль за властью;

- нормотворчество, построение новых систем взаимоотношений;
- создание новых социальных институтов;
- диагностика нарушений функционирования организации.

От организационного конфликта, обусловленного в большей степени социальными причинами, следует отделять **трудовые конфликты**. Трудовые конфликты – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты), закреплённых законодательно. Основными причинами трудовых конфликтов являются задержка выплаты заработной платы; отсутствие индексации заработной платы в связи с нарастающей инфляцией; неудовлетворенность размером оплаты труда; взаимные неплатежи между предприятиями-производителями и потребителями; нарушения, связанные с реализацией трудового законодательства (нарушение принятых обязательств работником, нарушение законодательства о труде руководителем, нарушение коллективных договоров обеими сторонами); систематические задержки бюджетных ассигнований; ухудшение охраны труда и рост производственного травматизма; недостатки информатизационной связи между работниками и руководителями отдельных структурных подразделений и т. п.

Профилактика и разрешение конфликтов требуют **анализа причин их возникновения** [8; 19; 29; 26]:

1) морально-этические и ценностные причины: отрицание некоторых общественных норм и ценностей; нарушение групповых норм поведения; нарушение профессиональных ценностей и интересов; нетерпимость в отношении ценностей других групп или людей, расхождение в ценностях (одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения) и желание одной из сторон установить свои ценности как доминирующие и обязательные и т. п.;

2) причины структурно-организационного характера:

- неопределенность вопросов распределения полномочий и власти;
- неопределенность вопросов подотчетности;
- неясность в вопросах собственности и т. п.;

- проблемы несправедливости распределения ресурсов в организации (денежных, материальных, престижных, информационных, статусных и других);
- различия в целях разных подразделений и отдельных работников в организации;

3) причины конфликтов по информационным факторам: неудовлетворительные коммуникации, часто ведущие к взаимному непониманию сотрудничающих сторон (неполные или неточные факты о каком-либо объекте, которые порождают неправильные представления и слухи; нежелательное обнародование информации; дезинформация; некорректная интерпретация фактов и т. п.);

4) поведенческие факторы, например, когда поведение угрожает безопасности кого-либо; поведение создает для кого-то дискомфорт и т. п.;

5) причины, зависящие от личности руководителя: недостаточный профессионализм, некомпетентность в вопросах производства, неумение организовать производственный процесс; недостаточная коммуникативная компетентность, неумение работать с людьми; слабая психолого-педагогическая подготовка менеджера, неспособность своевременно выявить симптомы конфликта; несоответствие стиля руководства конкретной ситуации или личности подчиненного.

На каждой из стадий протекания конфликта его прекращению будут способствовать различные механизмы. В одном случае это профилактические меры, в другом – необходимо принятие мер по устранению последствий. **Общая схема динамики конфликта включает следующие фазы.**

1. Предконфликтная ситуация (латентный период конфликта) – это фаза накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Различные противоречия могут поначалу открыто не обнаруживаться и не осознаваться. Осознание вероятности конфликта и анализ причин потенциального конфликта, выявление реальных интересов и целей сторон, решение имеющихся проблем служат профилактике конфликта, еще возможной на этой стадии.

2. Открытый конфликт (собственно конфликт) проходит в три фазы: инцидент, эскалация и завершение.

Инцидент – это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон, нечто из ряда вон выходящее, что делает явным расхождение позиций, деление «на своих и чужих». Инцидент конфликта следует отличать от повода. Поводом является конкретное событие, которое служит толчком к началу явных конфликтных действий, но само по себе не является настолько существенным, чтобы быть причиной серьезного противостояния.

Эскалация – это нарастание, развитие конфликта, при котором возникают один за другим еще ряд инцидентов, происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

Завершение конфликта не всегда является его разрешением, то есть оптимальным для обеих сторон. Оно может быть связано с «уничтожением» одного из противников, получением желаемого одной из сторон и проигрышем второй стороны. Конфликт может завершиться появлением и вмешательством третьей стороны, изменением ценностей и сменой позиций, когда стороны понимают бессмысленность и бесперспективность противостояния и т. п.

3. Послеконфликтный период при успешном разрешении конфликта характеризуется нормализацией отношений, а при деструктивном протекании в этот период окончание первичного конфликта может дать толчок началу других. Существует также явление, получившее название «постконфликтный синдром», который выражается в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта.

Таким образом, мы подошли к основным структурным элементам конфликта [26; 29]. Структурные элементы – это необходимые сущностные параметры явления, без наличия которых конфликт не может развиваться как динамически взаимосвязанная целостная система и как процесс. Каждая конфликтная ситуация в организации может быть проанализирована с опорой на следующий *перечень элементов конфликта*:

1) инцидент (информационный) – событие, которое помогло обозначить хотя бы одному из взаимодействующих субъектов отличие его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия;

2) инцидент (деятельностный) – повод для объявления конфронтационных действий по причине различия интересов и ценностных ориентаций;

3) конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период;

4) субъекты конфликта – участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидом, группой индивидов, социальной организацией;

5) предмет конфликта – конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт);

6) конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия по разрешению конфликта.

А.И. Пригожин [25] выделяет следующую структуру и основные компоненты конфликта. Во-первых, **общий предмет** – то, что интересует обе стороны (ресурсы, деятельность). Во-вторых, **активные действия** (агрессивного или защитного порядка) заинтересованных сторон одна против другой: аргументы в свою пользу, стремление нанести ущерб противнику, привлечь на свою сторону третью силу и т. д. В-третьих, **эмоциональное возбуждение**, всегда сопровождающее конфликт (гнев, обида, ненависть, раздражение, страх и т. п.). Совокупность всех трех составляющих – предметной, деятельностной и эмоциональной – образует конфликт. Без какой-то одной из этих составляющих конфликты если и возникают, то не составляют для организации серьезной проблемы. Именно эмоциональная составляющая конфликта часто оказывается главным препятствием в его разрешении. Ситуативные эмоции перерастают в стабильные чувства, и они не пропускают рациональные средства воздействия на участников конфликта. Учет данного фактора крайне важен при консультативной работе с конфликтами в организации.

Современная конфликтология разработала целый арсенал способов обеспечения оптимального поведения людей в конфликтной ситуации, обеспечивающих конструктивное завершение конфликтов, а также их профилактику, предупреждение. **Управление конфликтом** – это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия с целью снижения остроты, последующей минимизации конфликта и его разрешения.

Первым этапом работы с конфликтом должна стать диагностика основных элементов конфликтной ситуации

В.Н. Шаленко [30] в целях урегулирования конфликта предлагает применять *структурную модель конфликта*. В данной модели рассматриваются компоненты конфликтной ситуации: взаимоотношения, интересы, ценности, информация и ролевая структура группы.

При анализе взаимоотношений участников конфликта необходимо учитывать, во-первых, степень взаимозависимости конфликтующих сторон друг от друга и насколько эти отношения стабильны, во-вторых, значимость этих взаимоотношений для участников. В-третьих, нужно рассмотреть уровень взаимоотношений с точки зрения равенства или неравенства участников по статусу.

При анализе интересов необходимо учитывать направленность и характер этих интересов (например, ориентация на овладение, удержание; экономические, политические, психологические и т. п.). Кроме того, важно рассматривать уровень притязаний каждой из сторон на предмет – чем он выше, тем более непримирима позиция, чем меньше – тем вероятнее компромиссное решение. И наконец, важно анализировать характеристики предмета конфликта относительно того, насколько возможно его разделение между участниками. Так, деньги, территория, материальные объекты легче разделить, чем властные функции, права и обязанности, сферы влияния; а тем более объекты ценностного характера (моральные, духовные, религиозные, этические ценности).

Анализ ценностей предполагает рассмотрение принципиальных позиций участников относительно сложившейся ситуации и во многом предопределяет возможность достижения договоренности.

Необходимо также изучить информационную основу конфликтной ситуации. Информация о предмете спора, которой владеют стороны конфликта, должна быть исследована с целью определения ее характера и качества (достоверность и надежность; официальная (неофициальная)). Нужно учитывать, насколько высока значимость обладания информацией – чем она выше, тем острее борьба в ходе конфликта.

Анализ ролевой структуры предполагает выяснение позиций оппонентов, которые они занимают в данном конфликтном про-

цессе. Ключевыми показателями являются статусные позиции оппонентов; объем полномочий, посредством которых они могут влиять друг на друга; силовые возможности влияния на поведение друг друга.

В качестве дополнения к вышеобозначенной модели можно привести *диагностическую модель конфликта Гринхелга* [5] (табл. 1).

Таблица 1

Диагностическая модель конфликта Гринхелга

Измерения конфликта	Трудные для разрешения	Легкие для разрешения
Предмет спора	Вопрос принципа	Отдельные разногласия
Размер ставок	Большой	Маленький
Взаимозависимость сторон	Нулевая сумма	Позитивная сумма
Преимственность взаимодействия	Одиночная транзакция	Перспективы продолжения отношений
Структура сторон	Аморфная или фракционная со слабым лидерством	Связанная с сильным лидерством
Вовлеченность третьей стороны	Третьей нейтральной стороны нет	Вызывающая доверие, влиятельная, престижная, нейтральная
Воспринимаемый прогресс конфликта	Несбалансированность: одна из сторон чувствует, что понесла большой урон	Равный ущерб, причиненный сторонами друг другу

Для прогнозирования поведения личности в ситуации конфликта могут применяться известные *психодиагностические методики*: шкала диагностики ролевого конфликта у руководителей первичного производственного коллектива С.И. Ериной; тест Т. Томаса на выявление репертуара поведенческих тенденций в противоречивых ситуациях; опросник изучения стратегий, избираемых руководителем в конфликтных ситуациях, А.А. Ершов; проективный тест Ф. Розенцвейга и разработанный на его основе тест «Деловые ситуации» Н.Г. Хитровой; опросник А. Басса и А. Дарки для определения индивидуального уровня агрессивности личности;

16-факторный опросник Р. Кеттелла и т. д. Кроме индивидуальной диагностики широко применяются методы групповой диагностики, в частности, метод социометрии; методика прогнозирования межличностных конфликтов в коллективах А.Н. Лебедева; методика диагностики межгруппового конфликта Ю.Д. Красовского.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов предложили модульную методику диагностики межличностных конфликтов, основанную на социометрической методике. Оценка производится по следующим модулям: качество работы каждого члена группы; нравственные качества каждого члена группы; профессиональные знания членов группы; степень взаимопомощи коллег; усилия по достижению личных и общегрупповых интересов; характер выполнения данных обещаний и т. п. Каждый член коллектива заполняет социометрическую карточку, на которой перечислены все члены группы.

При проведении работы по разрешению конфликта необходимо учесть, что в конфликте выделяют три зоны [25]: **содержание совместной работы** (взгляды на стратегию организации, цели работы, способы ее исполнения, оценка эффективности и пр.); **взаимное восприятие** друг друга участниками (симпатия, антипатия, взаимооценки личностей и конкретных поступков, соотношение ценностных ориентаций, совместимость типов личности и пр.); **«технологии» взаимодействия** (нормы и правила взаимодействия, этикет, ритуалы, распределение функций, ответственности, ролей).

Как считает А.И. Пригожин, в организациях зарождение конфликта чаще всего начинается с первой зоны, затем обостряются отношения (вторая зона) и уже как следствие разрушается третья зона. Однако при разрешении конфликта наиболее доступной для вмешательства извне является именно третья зона. То есть начинать разрешение конфликта целесообразно с введения правил взаимодействия и общения по предмету конфликта.

Ключевыми принципами разрешения конфликтов можно считать следующие [25]. Во-первых, необходимо обеспечить очищение конфликта от эмоциональных и вторичных наслоений. Так формируется возможность для создания новой «технологии» отношений, формулировки новых правил осуждения ситуации и взаимодействия, для того чтобы преодолеть прежний антагонизм.

Во-вторых, задача консультанта – привести стороны к необходимости найти интегративный вариант разрешения конфликта – такой, который каждая сторона считает своим и который отличается от изначальных двух. Очевидно, что по сравнению с интегративным вариантом менее эффективны такие способы разрешения конфликта, как компромисс или одностороннее подавление.

В-третьих, нужно учитывать, что большую роль в разрешении конфликта может сыграть третья сторона, роль которой может быть отведена консультанту. Задачи консультанта – предложение правил взаимодействия и контроль за их соблюдением.

Конкретные способы управления конфликтами могут быть разделены на группы в зависимости от сферы приложения усилий руководства компании и консультанта: организационные, социокультурные и социально-психологические [29].

Примерами *организационных способов управления конфликтом* могут служить мероприятия по разделению структурного подразделения, в котором наблюдается конфликт, на относительно самостоятельные подструктуры с различными, но пересекающимися целями; создание экспертного совета или независимой группы, которая осуществляет связь между конфликтующими сторонами; смена руководителя подразделения; перемещение сотрудников между подразделениями в организации.

Социологические и культурные способы управления конфликтами предполагают изменение социальных отношений между членами организации и социальных норм организации, влияние на ценности, коммуникационные сети. Такой эффект возможен в результате изменения содержания властных отношений и отношений зависимости, тогда одна из сторон не сможет препятствовать удовлетворению потребностей другой стороны. Ослабление сплоченности через изменение структуры неформальной социальной группы; введение и принятие новых норм; концентрация интересов на нейтральном объекте; изменение системы коммуникаций – мероприятия, относящиеся к данной группе.

Социально-психологические способы управления конфликтами предполагают создание атмосферы сотрудничества, применение методов коррекции отрицательных стереотипов, изменения целей

и мотивации членов организации (не на противодействие, а на содержание деятельности и комфортную бесконфликтную работу). Может способствовать разрешению конфликта привлечение неформальных лидеров.

В качестве примера конкретной *технологии анализа и разрешения конфликтных ситуаций* далее приводится *процедура медиации*, которую современные исследователи считают наиболее эффективной [11]. Этот способ включает в качестве одного из этапов осознание оппонентами своей субъективной позиции и аффекта, связанного с наличием труднопреодолимого противоречия, что является необходимым условием для его успешного разрешения.

Задачи медиатора сводятся к следующим действиям [25]:

- 1) не столько преодолеть противоречие интересов, сколько снять конфликтную форму их проявления;
- 2) произвести отчуждение конфликта от его носителей, объективировать его вовне (например, через письменный анализ с вынесением на бумагу);
- 3) постепенно очищать рассмотрение конфликта обеими сторонами. Для этого медиатор интерпретирует высказывания сторон максимально нейтрально, т. е. заменяет эмоционально окрашенные выражения на более рациональные по схеме: «Правильно ли я вас понял, что вы хотите сказать следующее?..».

Кратко процедуру можно представить таким образом.

Стороны обращаются к медиатору либо друг к другу под наблюдением медиатора, отвечая на следующие вопросы.

1. Как оппонент видит ситуацию: в чем суть конфликта? Как я вижу ситуацию: в чем суть конфликта?

Затем проводится обмен информацией между оппонентами:

- 1) отметить «+» согласие по пунктам (если совпадение с мнением другого более чем наполовину, т. е. в основном) или «±», если только отчасти;
- 2) выяснить, согласны ли вы с каким-либо пунктом у другого. Какой из них самый трудный, острый для вас? Поставьте «-».

2. Что не устраивает в партнере (получаются взаимные ответы)? Что из отмеченного другим соответствует действительности (есть

на самом деле у меня)? Отметить «+» или «-». Что из этого составляет особую трудность для вас? «-».

3. Что я готов сделать, чтобы пойти навстречу другому (взаимные ответы)? Оценки ответов другого: что из этого для меня приемлемо? Что мне особенно трудно сделать?

Проводится совместная работа над правилами взаимодействия, формулируются предложения по преодолению конфликта.

Вопросы для закрепления материала

1. Назовите известные вам типы производственных конфликтов.
2. В чем заключаются позитивные (конструктивные) функции конфликта?
3. Каковы негативные (деструктивные) функции конфликта?
4. Какие фазы включает общая схема динамики конфликта?
5. Приведите пример конфликта, выделив в нем три зоны (по А.И. Пригожину).
6. Проведите процедуру медиации для анализа и разрешения какой-либо конфликтной ситуации.

3.6. Развитие организации как направление психологического консультирования

В настоящее время организационное развитие (organization development) представляет собой консультативное течение, в котором решаются задачи эффективной постановки и достижения целей развития организаций. Начало работ по организационному развитию (ОР) относится к концу 50-х гг., главные черты этой концепции сформулированы в США в конце 60-х – начале 70-х гг. Становление ОР в России началось в конце 80-х – начале 90-х гг.

В настоящее время под термином «организационное развитие» понимается процесс планируемого изменения организации, управляемый сверху, затрагивающий как технические, так и человеческие аспекты организации и осуществляемый с обращением к услугам внешних или внутренних консультантов для планирования и проведения перемен [11].

Таким образом, организационное развитие – это способ управления, обеспечивающий создание такой организации, которая

эффективно справляется с изменениями. Следовательно, организационное развитие представляет собой долгосрочную деятельность, направленную на повышение способности организации решать проблемы и обновляться. Принятие изменений зависит от того, настолько эффективно в этом процессе увязываются различные субкультуры предприятия, не являются ли противоречивыми интересы разных групп в организации. Изменение организации осуществляется, в частности, при помощи более эффективного управления организационной культурой (особенно культурой трудовых коллективов) с использованием концепций и практических методов прикладной психологии [23]. В современных концепциях организационного развития акцент делается на максимальной интеграции индивидуальных потребностей и интересов сотрудников с целями и задачами организации в целом.

В качестве признаков необходимости принятия мер по развитию организации можно назвать следующие [7]:

- 1) неудовлетворительное функционирование;
- 2) изменения среды деятельности;
- 3) изменения масштаба и форм деятельности;
- 4) слияние или дробление;
- 5) изменение технологии производственных процессов;
- 6) смена руководства или разногласия по важным организационным вопросам;
- 7) отсутствие благоприятных перспектив.

Достижение целей, связанных с развитием организации, осуществляется через консалтинг и проведение научно-прикладных исследований на стыке организационной психологии и методов управления коммерческими, государственными, общественными, политическими организациями.

ОР отличается от традиционного консалтинга тем, что фокусируется на процессах, происходящих в организации, а не на содержании работы, активно вовлекает клиента в процесс изменений, а не просто дает рекомендации, и рассматривает изменения как постоянный непрерывный процесс. Организационное развитие — это не просто набор управленческих техник, но и своеобразная фило-

софия [20]. В основе ОР лежит совокупность принципов и ценностей, которых придерживаются профессионалы в данной области.

К наиболее часто упоминаемым *принципам ОР* можно отнести нижеприведенные [21; 23].

Принцип изменения. Чтобы быть успешной, организация должна так же быстро меняться, как окружающая ее среда, потому что она представляет собой открытую живую систему. Организация реагирует на происходящие в мире изменения и адаптируется к ним. Именно способность к адаптации является главным условием эффективности организации.

Принцип системности. ОР рассматривает организацию как системно организованное явление — совокупность элементов, взаимосвязанных в соответствии с целью, ради которой она создана.

Холистический принцип заключается в представлении о том, что более важным является не лечение болезней, а общее оздоровление организма. Применительно к деятельности предприятий целесообразна концентрация не на решении специфических проблем организации, а на ее «здоровье» в целом. Для этого консультанты не просто помогают организации избавиться от трудностей, но обучают менеджеров и персонал самостоятельно поддерживать эффективное состояние. Кроме того, постоянная готовность изменяться и учиться — признак самообучающейся организации. Процесс консультирования — это не столько решение проблемы, сколько трансформация организации, с которой работает консультант, в «саморазвивающуюся организацию». Сотрудники учатся друг у друга, у руководителей, партнеров, конкурентов, овладевают профессиональными навыками по специальным учебным программам или приглашают специалистов для обучения своих сотрудников. Однако под самообучением понимается не только освоение определенных приемов выполнения работы, но и формирование определенной корпоративной культуры, характеризующейся гибкостью организации и открытостью для новой информации.

Принцип интервенции заключается в том, что для реализации организационных изменений необходимо вмешательство агентов изменений. Таковыми являются внешние и внутренние консультанты — квалифицированные специалисты, которые обеспечивают

методическую основу, объективность, повышают эффективность изменений.

Принцип вовлечения сотрудников в процесс организационного развития – необходимый элемент ОР, поскольку изменение организации – это долгосрочная программа, встречающая сопротивление персонала. Принимая участие в принятии решений и разработке программ изменений, работники разделяют с руководством компании ответственность за эти решения и в меньшей степени склонны сопротивляться изменениям. Именно сотрудники организации являются ее основным ресурсом, поскольку они обладают необходимым опытом, профессиональными знаниями и навыками, между ними уже налажены взаимоотношения и сложились нормы взаимодействия. Консультирование по развитию организации по своей сути является процессным, направленным на разработку эффективных управленческих идей и активизацию «человеческого фактора» в организации.

Принцип каузальности предполагает контроль за причинно-следственными связями в функционировании организации. Процессные консультанты выделяют в деятельности организации ряд переменных: причинные, промежуточные и результирующие. К причинным переменным относятся факторы, на которые можно оказать воздействие при помощи консультативных техник и управленческих решений: организационная структура, технология, бизнес-процессы и качество их выполнения, кадровая политика, расстановка кадров, поведение менеджеров, навыки взаимодействия, выработки и принятия групповых решений, командной работы, разрешения конфликтов и т. д. Промежуточные переменные – это то, что меняется непосредственно вслед за воздействием на причинные переменные: установки, восприятие, мотивация, нормы, ценности, квалификация и т. д. Результирующие переменные – это искомые изменения в организации: прибыль, доходы, увеличение объема продаж, имидж, престиж, лояльность потребителей, сокращение издержек и оптимизация финансовых потоков.

Принцип уникальности организации означает невозможность буквального применения опыта одних организаций в конкретно взятых обстоятельствах других предприятий. В каждой ситуации на основе

предварительной диагностики формулируется гипотеза о причинах возникших сложностей и подбираются методы, наилучшим образом соответствующие решению проблемы. В каждом случае разрабатывается проект с учетом уникальных особенностей организации.

Реализация вышеуказанных принципов позволяет создать *условия, обеспечивающие успешное внедрение программ развития* [7]:

1) ощущение напряжения, неудовлетворенность положением дел в системе следует акцентировать и использовать как обоснование необходимости развития и стимул к изменению ситуации;

2) ассоциация изменений с авторитетной фигурой. Это может быть руководитель, который обладает опытом, знаниями, властью, пользуется доверием, или консультант, имеющий репутацию успешного реорганизатора;

3) четкая постановка целей и задач при реализации программы развития. Большой процент недовольства участников программ изменений связан с критикой организационных аспектов деятельности: «Сами не знают чего хотят! Поди туда, не знаю, куда...»;

4) изменение прежних организационных связей («размораживание» для изменений) и формирование новых, направленных на поддержку и подкрепление изменений. Если возможно будет функционирование по прежним стереотипам, работники не станут использовать новые приемы, а опять вернуться к привычным формам поведения;

5) акцентирование внимания работников на их личностном росте в результате участия в изменениях, повышении уровня мастерства, формирование более высокой самооценки;

6) интериоризация мотивов организационного развития. Внешние мотивы должны стать внутренними мотивами поведения работника. Работнику необходимо увидеть и осознать его полезность и важность для себя лично.

Общую логику развития организации часто описывают через этапы изменения, выявленные К. Левиным: «размораживание», собственно изменение и «замораживание».

«Размораживание» связано с объяснением сути ситуации, сложившейся в организации, и убеждением работников в необходимости изменений. Обсуждаются наиболее важные проблемы

предприятия, выявляются причины их возникновения, работники мотивируются на ответственное отношение ко всему, что происходит в организации.

На втором этапе осуществляется непосредственно внедрение программ реорганизации и развития. Эти программы могут касаться структуры, технологии, организации деятельности и коммуникации, кадровых программ организации.

Заключительный этап — «замораживание» — это закрепление внедренных изменений. Принятые изменения нормируются, узакониваются, закрепляются в качестве обязательных и общепринятых в организации.

Методы организационного развития можно разделить на структурные и процессуальные.

Структурные изменения могут касаться перемещения кадров внутри организации, создания проектных групп, изменения режимов труда, перепроектирования рабочих заданий таким образом, чтобы это служило обогащению трудового процесса. К структурным также относятся мероприятия по планированию карьеры работников в организации, построению системы обучения, разработке систем мотивации и стимулирования труда, формулировке и распространению миссии и базовых принципов компании в качестве пропаганды новых ценностей для изменения организационной культуры.

Процессуальные методы включают различные способы изменения процессов коммуникации и принятия решений в организации. Средствами достижения этих целей являются тренинги сензитивности, опросы работников, процесс-консультирование (консультирование по вопросам оптимизации организационных процессов, коучинг), формирование команд, развитие межгрупповых связей, урегулирование межличностных конфликтов, поисковые конференции, организационно-деятельностные игры. Суть и отличие данных методов заключается в том, что в ходе консультативной работы по процессам менеджеры компании приобретают навыки анализа организационных процессов, которые они смогут впоследствии использовать самостоятельно.

Охарактеризуем некоторые из названных методов подробнее. Наиболее известный из них — *лабораторный тренинг*, который как

особый вид тренинга управленческого персонала получил развитие с начала 40-х годов XX века в США (К. Бенн, К. Левин, Л. Брэдфорд и Р. Липпит) [23]. Содержанием метода является формирование навыков через непосредственную деятельность в специальных *тренинговых группах* (названных Т-группами). Формирование навыка происходит, по мнению К. Левина, более эффективно, если участники ранее не встречались друг с другом и обучение проводится в обстановке, отличающейся от привычного рабочего окружения участников. Однако оказалось, что полученные умения трудно переносились из специальных условий в привычный рабочий контекст. Это привело к тому, что методики, используемые в Т-группах, стали пытаться переносить в естественное рабочее окружение. Тренинговые группы стали организовывать непосредственно на предприятиях и в организациях.

Один из вариантов тренинга – *тренинг сензитивности*. Цели этого метода: получение участниками обратной связи относительно своего поведения, формирование более высокой чувствительности к пониманию групповых процессов и причин поведения других людей, развитие эмпатии и умения слушать собеседника, открытость и терпимость к индивидуальным различиям, формирование навыков решения конфликтов и как результат большая осознанность собственного поведения, повышающая его эффективность. Вместе с тем следует отметить и тот факт, что, по мнению некоторых психологов, в частности А.Н. Занковского, такие изменения в восприятии других и приобретенные навыки не всегда оказывают положительное влияние на деятельность организации. Иногда в результате повышения сензитивности может на какой-то период снизиться адаптация индивида к привычным организационным условиям.

Практически одновременно с развитием методик лабораторного тренинга группа исследователей Мичиганского университета начала применять *модель анализа деятельности К. Левина* для изучения функционирования организаций. Суть этого метода, распространенного и в наше время, заключается в системном исследовании деятельности организации и последующем предоставлении обратной связи сотрудникам всех подразделений, в которых проводится сбор данных. Практика показывает, что информация о собствен-

ной деятельности повышает эффективность работы. Исследование может проводиться по следующим направлениям: как воспринимаются работниками управленческие решения, каковы процессы обмена информацией, как осуществляется координация деятельности между подразделениями, насколько удовлетворены работники различными аспектами своей деятельности, условиями труда и управлением. Результаты проведенного опроса анализируются и обобщаются в виде ключевых организационных проблем. Следующим шагом является организация группового поиска и принятие (это целая процедура) решений по проблемам. Сама по себе процедура коллективного обсуждения полученных результатов анализа в подструктурах компании имеет мощный развивающий ресурс, поскольку способствует формированию благоприятного социально-психологического климата, повышает удовлетворенность трудом и развивает идентификацию с организацией.

В качестве метода развития организации рассматривается *командообразование* — развитие производственных или управленческих групп путем четкой постановки целей и задач, развития межличностных отношений среди членов команды, ролевого анализа, позволяющего прояснить роль и ответственность каждого, а также обучение последовательному решению проблем. Технологии командообразования отдельно рассмотрены в пункте 3.3 пособия.

Развитию организации способствует также проведение мероприятий по *формированию корпоративной культуры*. Преодоление сопротивления изменениям невозможно без воздействия на организационную культуру компании. Э. Шайн, в частности, утверждал, что «организационная культура как совокупность норм, ценностей и убеждений наименее поддается изменениям» [31]. По большому счету главная задача процессных консультантов как раз и заключается в изменении организационной культуры — стереотипов мышления, традиций, неформальных отношений, норм поведения, стиля и методов работы — таким образом, чтобы они в наибольшей степени соответствовали актуальным целям компании. Анализ понятия и механизмы формирования корпоративной культуры подробно рассмотрены в пункте 3.2.

Вопросы для закрепления материала

1. Что понимается под термином «организационное развитие»?
2. Составьте анкету для выявления признаков необходимости принятия мер по развитию организации.
3. Чем организационное развитие отличается от традиционного консалтинга?
4. Назовите основные принципы консультирования по организационному развитию.
5. Какие условия необходимо создать в компании для обеспечения успешного внедрения программ развития организации?
6. Как можно объяснить суть выявленных К. Левиным этапов внедрения изменений в организации: «размораживание», собственно изменение и «замораживание»?
7. Перечислите методы организационного развития, относящиеся к структурным и процессуальным.
8. В чем заключается содержание метода анализа деятельности К. Левина для изучения функционирования организаций?

Раздел 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

4.1. Психологические характеристики группы

Задание

1. Разделившись на подгруппы по 2–3 человека, выберите из представленного ниже перечня одну из методик для диагностики различных характеристик коллектива. Согласуйте с остальными участниками выбранную методику, чтобы избежать дублирования.

2. Проведите диагностику особенностей группы с помощью выбранной методики.

3. Подготовьте сообщение для всей группы, ознакомив ее со своей методикой и полученными результатами.

4. Используя результаты диагностики группы всеми методиками, самостоятельно подготовьте обобщающее заключение об основных характеристиках группы и сформулируйте рекомендации по развитию группы.

Методика 1. Определение ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ) коллектива

Источник: Емельянов С.М. Технологии управления конфликтами. СПб., 2001.

Инструкция. Каждому члену обследуемого коллектива предлагается перечень 35 качеств личности, из которых он должен выбрать только 5, являющихся, по его мнению, необходимыми и наиболее важными для успешного выполнения совместной работы.

1. Дисциплинированность.
2. Эрудированность.
3. Сознание общественного долга.
4. Сообразительность.
5. Начитанность.

6. Трудолюбие.
7. Убежденность.
8. Умение контролировать работу.
9. Моральная воспитанность
10. Самокритичность.
11. Отзывчивость.
12. Общественная активность.
13. Умение планировать работу.
14. Любознательность.
15. Умение работать с книгой.
16. Целеустремленность.
17. Коллективизм.
18. Прилежание.
19. Требовательность к себе.
20. Критичность.
21. Духовное богатство.
22. Умение объяснить задачу.
23. Честность.
24. Инициативность.
25. Внимательность.
26. Ответственность.
27. Принципиальность.
28. Самостоятельность.
29. Общительность.
30. Рассудительность.
31. Скромность.
32. Осведомленность.
33. Справедливость.
34. Оригинальность.
35. Уверенность в себе.

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитывается количество выборов, полученных каждым качеством. Затем рассчитывается коэффициент, характеризующий степень ЦОЕ, по формуле

$$C = n - N / 6 N,$$

где n – сумма выборов по пяти качествам личности, получившим максимальное число выборов; N – число членов группы, принявших участие в обследовании.

$C > 0,5$ – считается высоким показателем и свидетельствует о том, что группу можно считать сплоченным коллективом.

$0,3 < C < 0,5$ – группа имеет средний показатель по уровню развития ЦОЕ.

$C < 0,3$ – свидетельствует о слабом единстве мнений коллектива.

Примечание. Опыт применения данной методики показывает, что при использовании в разных трудовых коллективах некоторые качества требуют расшифровки или пояснения, им можно дать определение или назвать другими терминами. Можно предложить участникам опроса дополнить список качеств для оценки.

Методика 2. Оценка психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Филлеру)

Источник: Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. 490 с.

В основе методики лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

Диагностическая цель – оценка психологической атмосферы в коллективе.

Инструкция. В предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей группе, коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак «*», тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие									Враждебность
2. Согласие									Несогласие
3. Удовлетворенность									Неудовлетворенность
4. Продуктивность									Непродуктивность
5. Теплота									Холодность
6. Сотрудничество									Несогласованность
7. Взаимная поддержка									Недоброжелательность
8. Увлеченность									Равнодушие
9. Занимательность									Скука
10. Успешность									Безуспешность

Обработка и интерпретация результатов. Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «*», тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Методика 3. Психологический климат в группе

Источник: Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры. М. : Высшая школа, 1998. С. 100.

Диагностическая цель – изучение психологического климата в малой группе.

Инструкция. Поставьте любой знак в одной из колонок справа.

Ситуация	Нет	Иногда	Да
1. В период неудач и сбоев в работе в моем коллективе идет поиск виновных			
2. Цели организации или группы неизвестны ее членам			
3. Информацией о делах владеют только руководители			
4. В коллективе есть тенденция обезопасить себя докладными записками, рапортами и т. д.			
5. Воспринимают ли работники решения руководства как «чужие» решения?			
6. Часто ли отвлекают работников от выполнения «своей» работы?			
7. Конфликты между сотрудниками и руководством чаще всего возникают по мелочам			
8. «Награждают» ли сотрудники своих руководителей нелестными эпитетами (тайно и явно)?			
9. Много ли проводится длительных совещаний коллектива?			
10. Коллективное руководство и творчество в организации не практикуются. Действует приказ			
11. Четко ли разделяется коллектив на «старичков» и «новичков»?			
12. Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает недовольствие некоторых сотрудников			

Обработка и интерпретация результатов. Обработка результатов проводится качественно. Если все отметки в первом столбце «Нет», то результат можно интерпретировать как «идеальный коллектив», которых на практике не бывает.

Чем больше отметок в столбцах «Иногда» и особенно «Да», тем выше опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический климат в коллективе.

Методика 4. Диагностика психологического климата в малой производственной группе

Источник: Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. 490 с.

Диагностическая цель – изучение психологического климата в малой производственной группе.

Инструкция. Перед вами опросник с двумя колонками с противоположными по смыслу суждениями. Каждое из них – своеобразный параметр психологического климата первичного коллектива. В левой колонке – суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой – антипод каждого суждения. Между антиподами пятибалльная шкала. Чем ближе к левому или правому суждению в каждой паре вы сделаете отметку, тем более выражен данный признак в вашем коллективе. Средний ответ «3» является промежуточным, свидетельствующим о наличии обоих признаков.

Текст опросника

Признаки здорового психологического климата	Шкала оценки	Признаки нездорового психологического климата
1. Я редко вижу в начале рабочего дня хмурые и постные лица своих коллег	5– 4– 3–2–1	1. Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости
2. Большинство из нас радуются, когда появляется возможность пообщаться друг с другом	5– 4– 3–2–1	2. Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению
3. Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении	5– 4– 3–2–1	3. Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения

Признаки здорового психологического климата	Шкала оценки	Признаки нездорового психологического климата
4. Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных, и почти ни у кого не вызывают зависти	5–4–3–2–1	4. Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих
5. В нашем коллективе новичок, скорее всего, встретит доброжелательность и радушие	5–4–3–2–1	5. В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком
6. В случае неприятностей мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах	5–4–3–2–1	6. В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого
7. Когда рядом с нами наш руководитель, мы чувствуем себя естественно и раскованно	5–4–3–2–1	7. В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно
8. У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами	5–4–3–2–1	8. Многие из нас предпочитают «свое» носить в себе.
9. Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций	5–4–3–2–1	9. Неожиданный вызов к руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями
10. Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ не только перед руководителем, но и перед всем коллективом	5–4–3–2–1	10. Нарушитель трудовой дисциплины у нас будет держать ответ лишь перед руководителем
11. Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений	5–4–3–2–1	11. У нас критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов
12. Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление	5–4–3–2–1	12. Появление руководителя у большинства из нас особых восторгов не вызывает
13. В нашем коллективе гласность – это норма жизни	5–4–3–2–1	13. До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко

Обработка и интерпретация результатов. Итоговые показатели психологического климата по данной шкале находятся в диапазоне от 65 до 13 баллов.

Высокой благоприятности психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 42–65 баллов; средней благоприятности – 31–41 балл; незначительной благоприятности – 20–30 баллов.

Количественные показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате.

Методика 5. Диагностика делового, творческого и нравственного климата в коллективе

Источник: Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. 490 с.

Диагностическая цель – изучение делового, творческого и нравственного климата в коллективе.

Инструкция. При работе с тестом каждый член коллектива независимо друг от друга оценивает по 9-балльной шкале все 18 качеств, характеризующих, по его мнению, коллектив.

Деловые качества

Качества	Баллы	Качества
1. Безответственность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Ответственность
2. Приспособленчество	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Принципиальность
3. Отчужденность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Сотрудничество
4. Индивидуализм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Коллективизм
5. Формализм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Деловитость
6. Равнодушие	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Удовлетворенность

Творческие качества

Качества	Баллы	Качества
7. Равнодушие	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Увлеченность
8. Апатия	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Целеустремленность
9. Консерватизм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Новаторство
10. Пессимизм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Оптимизм
11. Пассивность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Энтузиазм
12. Застой	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Прогресс

Нравственные качества

Качества	Баллы	Качества
13. Агрессивность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Доброжелательность
14. Лживость	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Честность
15. Враждебность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Дружелюбие
16. Наказание	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Поощрение
17. Социальная незащищенность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Социальная защищенность
18. Отсутствие условий для профессионального и культурного роста	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Наличие условий для профессионального и культурного роста

Обработка и интерпретация результатов. Определяется средний балл по каждому блоку качеств, который и может служить оценкой делового, творческого или нравственного климата в коллективе.

Очень низкий – 1 балл, низкий – 2 балла, ниже среднего – 3 балла, чуть ниже среднего – 4 балла, средний – 5 баллов, чуть выше среднего – 6 баллов, выше среднего – 7 баллов, высокий – 8 баллов, очень высокий – 9 баллов.

4.2. Методы оценки особенностей организационной культуры

Задание

1. Проведите диагностику особенностей организационной культуры своей учебной группы или организации (в которой вы работаете) с помощью предложенных методик.

2. Сделайте обобщенное заключение об особенностях организационной культуры. В своем заключении отразите сильные и слабые позиции оргкультуры. Сформулируйте ваши предложения относительно того, что необходимо изменить в целях оптимизации оргкультуры.

Методика 1. Оценка уровня организационной культуры (ОК)

Источник: Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. М., 1997.

Инструкция. По десятибалльной шкале вам предлагается определить свое отношение к ряду утверждений, характеризующих организационную культуру предприятия. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам – 0 баллов и т. д.

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.
6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.
8. Рвение и инициатива у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки.
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитывается общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

Подсчитывается средний балл по шкалам:

- работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;
- коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22;
- управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;
- мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК»: 290–261 – очень высокий; 260–175 – высокий; 174–115 – средний; ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам шкал. Показатели в баллах по шкалам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе: 10–9 – великолепное; 8–6 – мажорное; 5–4 – заметное уныние; 3–1 – упадочное.

Методика 2. Оценка мощности организационной культуры

Источник: Дафт Р.Ф. Менеджмент. СПб., 2001.

Инструкция. Выразите степень согласия с утверждениями по пятибалльной шкале – от 1 (не согласен) до 5 баллов (согласен).

Утверждения	Отметьте только один вариант в каждой строке
1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цель, осознают важность клиентов	1 2 3 4 5
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	1 2 3 4 5
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми к компании ценностями	1 2 3 4 5
4. Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	1 2 3 4 5
5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	1 2 3 4 5
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1 2 3 4 5

Утверждения	Отметьте только один вариант в каждой строке
7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	1 2 3 4 5
8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании, они имеют возможность принять осознанное решение относительно целесообразности работы в фирме	1 2 3 4 5
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства	1 2 3 4 5
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	1 2 3 4 5
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1 2 3 4 5
12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	1 2 3 4 5
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	1 2 3 4 5

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитывается общая сумма баллов. Если сумма равна 52 баллам и выше, то можно сделать вывод, что в организации существует мощная организационная культура. Если оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, то компания характеризуется умеренно сильной культурой. Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура отнюдь не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов.

Методика 3. Анкета К. Камерона – Р. Куинна

Источник: Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. СПб. : Питер, 2001. 311 с.

Авторы исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям. В рамках первого измерения одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие – если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе из-

мерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество. Эти два измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры.

	Важнейшие характеристики	Те- перь	Жела- тельно
А	Семейная атмосфера. Неформальные контакты. Люди имеют много общего		
В	Динамичная атмосфера. Предпринимательский климат. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Ориентация на достижение успеха		
С	Деятельность ориентирована на результат, выполнение задания. Соревновательность		
Д	Жесткая структура. Четкие полномочия. Формальные правила и контроль		
Всего		100%	100%
Стиль лидерства и руководства			
А	Менторство. Взаимная поддержка, стремление помочь и научить. Развитие сотрудников		
В	Инновации. Готовность к рискованным решениям. Предпринимательское мышление		
С	Прямолинейность, деловитость, агрессивность. Целеориентированная работа		
Д	Эффективность. Четкая координация работы. Рабочие процессы соответствуют бизнес-задачам		
Всего		100%	100%
Управление наемными работниками			
А	Коллегиальность решений. Командная работа. Участие в принятии решений		
В	Обширное поле деятельности. Поддержка творческих идей. Индивидуальный подход к задачам		
С	Высокие стандарты производительности. Давление конкуренции. Поощрение успехов		
Д	Гарантия занятости. Предсказуемость и стабильность отношений. Соблюдение правил и техники безопасности		
Всего		100%	100%
Сущность организации			
А	Лояльность сотрудников. Взаимное доверие. Внутренние обязательства		
В	Готовность к инновациям. Стремление к росту и лидерству		

	Важнейшие характеристики	Те- перь	Жела- тельно
С	Ориентация на прибыль. Стремление к высокой производительности и достижению целей		
Д	Соблюдение формальных правил, плановых действий. Укоренившиеся структуры. Обеспечение будущего фирмы		
Всего		100%	100%
Стратегическая направленность			
А	Гуманное развитие. Высокое доверие. Открытость и соучастие		
В	Обретение и использование новых ресурсов. Повышение квалификации сотрудников. Апробация нового, решение новых проблем		
С	Достижение целей. Конкурентные действия, правильное позиционирование протекания процессов		
Д	Увеличение продуктивности. Поддержка гладкого протекания процессов. Стабильность и преемственность		
Всего		100%	100%
Критерии успеха			
А	Благополучие сотрудников. Положительное развитие сотрудников. Готовность сотрудников к действию		
В	Уникальные и инновационные продукты. Новинки		
С	Опережение конкурентов. Доля и позиция на рынке, стремление к лидерству на рынке		
Д	Рентабельность. Четкое планирование сроков. Надежная доставка продуктов		
Всего		100%	100%

Ключ к анкете К. Камерона – Р. Куинна

Измерение конкурирующих ценностей в модели производится с помощью «шкалированных» вопросников. Оцениваются шесть параметров культуры на их настоящем и желаемом уровне: важнейшие характеристики организации, стиль лидерства и руководства, управление наемными работниками, сущность организации, стратегическая направленность, критерии успеха.

В этой анкете параметр «А» соответствует клановой оргкультуре, «В» – адхократической, «С» – рыночной, «Д» – иерархической. В соответствии с полученными данными вычерчиваются два профиля организации – имеющаяся культура и желательная.



Преимущества анкеты

Во-первых, общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими; во-вторых, она позволяет классифицировать организации по признаку принадлежности к тому или иному типу культуры и определить силу данной культуры; в-третьих, использование графических профилей может служить эффективным инструментом организационной диагностики. На основе анализа площадей наибольшего различия профилей существующей и желательной культуры можно наметить пути ее изменения и улучшения.

Сравнение диаграмм различных параметров для одной и той же культуры или общих профилей для разных подразделений позволяет сделать вывод о культурной согласованности или несогласованности компании. Равновесное состояние различных аспектов культуры в различных подразделениях ведет к росту сплоченности компании и созданию благоприятного социального климата для принятия управленческих решений.



Представляет интерес также сравнение организационной культуры данной организации с усредненными профилями компаний из той же отрасли или сферы деятельности, где она функционирует; с профилями основных конкурентов; с компаниями, работающими в том же территориальном образовании или области.

4.3. Командообразование и распределение ролей в управленческой команде

1. Повторите материал по предложенной теме.
2. Проведите диагностику учебной группы при помощи методики оценки ролевого поведения в управленческой команде.
3. Проанализируйте представленность основных ролей в вашей учебной группе и сделайте письменный прогноз успешности группы в работе над совместным заданием (по выбору).
4. Сформулируйте предложения по оптимальному распределению обязанностей в рамках совместной работы.

Методика оценки ролевого поведения в управленческой команде

Источник: Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н/Д, 1997.

Методика разработана на основе модели программно-целевой группы М. Белбина.

Инструкция. В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу

- А. Я быстро нахожу новые возможности.
- Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.
- В. У меня много новых идей.
- Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.
- Д. Я способен очень эффективно работать, и мне нравится интенсивная работа.
- Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.
- Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.
- З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому, что

- А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.
- Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.
- В. У меня есть слабость много говорить самому.
- Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.
- Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.
- Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.
- Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.
- З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими

- А. Я влияю на людей, не подавляя их.
 - Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.
 - В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.
 - Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.
 - Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.
 - Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.
 - Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.
3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что

- А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.
 - Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.
 - В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.
 - Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.
 - Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное.
 - Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.
 - Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.
3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я не колеблясь могу принять собственное решение, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что

- А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
- Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.
- В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.
- Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.
- Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выхода из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

3. Я устраю обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

- Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.
- З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Обработка и интерпретация результатов. В соответствии с «ключом» подсчитывается количество баллов, отражающих проявление соответствующего ролевого поведения.

Председатель – 1Г, 2Б, 3А, 4З, 5Е, 6В, 7Ж.

Организатор – 1Е, 2Д, 3В, 4Б, 5Г, 6Ж, 7А.

Генератор идей – 1В, 2Ж, 3Г, 4Д, 5З, 6А, 7Е.

Контролер-критик – 1З, 2Г, 3Ж, 4В, 5А, 6Д, 7Б.

Исполнитель – 1Ж, 2А, 3З, 4Г, 5Б, 6Е, 7Д.

Координатор команды – 1Б, 2Е, 3Д, 4А, 5В, 6Б, 7З.

Исследователь – 1А, 2В, 3Е, 4Ж, 5Д, 6З, 7Г.

Завершитель – 1Д, 2З, 3Б, 4Е, 5Ж, 6Г, 7В.

Описание ролей

Председатель (координатор). Это человек, который осуществляет руководство командой и координирует ее действия. Председатель может не быть творческим и одаренным человеком, он должен быть дисциплинирован, целеустремлен и уравновешен. Это тот, кто умеет хорошо слушать и говорить, правильно судить о людях и вещах, понимать нужды других людей. Спокойный, стабильный тип личности.

Организатор (формирователь). Это инициативные, легковозбудимые, мобильные и наиболее влиятельные люди в группе. В отсутствие председателя они обычно берут на себя его роль, хотя и не являются идеальными людьми для этого. Их сила заключается в их стремлении и страстном желании достичь цели, но они могут быть сверхчувствительными, раздражительными и нетерпеливыми. Они необходимы, поскольку побуждают других членов группы к действиям. Тип личности: доминирующий экстраверт.

Мозговой центр – ***генератор идей.*** В отличие от организатора, люди, входящие в мозговой центр компании, устремлены в себя, но в интеллектуальном плане оказывают большое влияние на других. Они являются источником оригинальных идей и предложений

и обладают большой силой воображения и в то же время – самые умные члены команды. Однако они могут быть невнимательны к деталям, обижаться на критику, часто бывают молчаливы, по характеру сдержанны. Нестандартная личность.

Контролер-критик (математик). Контролеры также умны, но обладают скорее аналитическим, чем творческим складом ума. Они скрупулезно анализируют идеи и обладают способностью увидеть слабые места в аргументах. Они менее общительны, чем другие, скрывают свои сведения, держатся в стороне от команды, но они необходимы для проверки качества. Они надежны, но могут быть бестактными и бесстрастными. Рассудительный, волевой тип личности.

Исполнитель (организатор работы, трудоголик). Трудоголики являются практическими организаторами всей деятельности компании. Они превращают идеи в выполнимые задания. Составление графиков, диаграмм, планов выступает сильной стороной их деятельности. Они методичны и эффективны в работе, внушают доверие, их никогда не приводят в волнение мечты о будущем. Не являются лидерами, но вместе с тем умелые и исполнительные работники. Решительный, волевой тип личности.

Координатор команды (организатор группы, командный «игрок»). Такие работники сплачивают всю команду, поддерживают других, выслушивая их, поощряя, вникая во все, понимая все и внося во все чувство гармонии и согласия. Они популярны и приятны, не стремятся к соперничеству. Это тот тип людей, которых замечаешь, когда они есть, и которых явно не хватает, когда их нет рядом. Коммуникативный, эмпатический тип личности.

Исследователь (искатель, исследователь ресурсов, исследователь резерва новых служащих). Такие люди являются популярными членами команды, они общительны и раскованны, приносят в группу новые контакты, идеи, усовершенствования. Они не являются творческими людьми, не держат бразды правления, поэтому нужны в команде для того, чтобы их вкладом в решение профессиональных задач воспользовались другие. Напористый экстраверт.

Завершитель (финишер, доводчик, детерминатор-завершитель). Без детерминаторов команда не могла бы закончить ничего к назначенному сроку. Они проверяют детали, беспокоятся о гра-

фиках, досаждают другим необходимостью что-то безотлагательно сделать. Их упорная систематическая работа очень важна, но не всегда популярна. Они педантичны, взыскательны, любят порядок. Педантичный тип личности.

М. Белбин пришел к выводу, что команда, в которой есть исполнители всех восьми ролей, будет работать эффективно. Слишком большое число сотрудников в одной роли означает нарушение баланса, а когда число ролей слишком мало, задания не смогут быть выполнены. Следовательно, в маленькой команде одному человеку приходится выполнять более одной роли. Поэтому членам команды рекомендуется осваивать навыки работы еще как минимум одной дополнительной роли.

Источник: Машков, В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. — СПб. : Речь, 2005.

4.4. Командообразование в организации

Организационная игра «Королевский двор»

По результатам поведения в игре можно прогнозировать поведение членов формирующейся команды в условиях совместной деятельности. Игра позволяет опробовать различные командные роли и функции. Кроме того, игра может применяться как инструмент ситуационного анализа. В качестве основы для обсуждения-игры письма, которое получает королевский двор, могут использоваться самые разные сюжеты, в которых в метафорической форме излагаются организационные проблемы.

Описание задания

1. Разделитесь на три подгруппы. Первая подгруппа занимается подготовкой тронного зала, в котором состоится заседание приближенных короля: нужно оформить зал, расставить кресла, подготовить трон. Вторая подгруппа изготавливает знаки королевского отличия (корона, скипетр, держава). Третья подгруппа готовит костюм для монарха.

2. Выберите Короля (и/или Королеву).

3. Каждому участнику необходимо выбрать свою роль из списка предложенных (список может быть дополнен).

Список ролей

Шут

Тайный Главный Советник Короля

Тайный Главный Советник Королевы

Первый Главный министр

Хранитель государственной Казны

Главный Пополнитель государственной Казны (сборщик налогов и податей)

Главный министр оборонительных, наступательных, карательных и иных военных действий

Министр по делам подданных (по социальным вопросам)

Главный хранитель традиций, истории и культуры Королевства

Наследный принц (принцесса)

Главный министр земельных угодий

Главный министр по связям с другими государствами

Хранитель Большой королевской Печати

Главный министр королевского Закона и образцового Порядка

Главный министр Образования и всевозможных Наук

Главный Церемониймейстер (эта роль может принадлежать ведущему игры).

Ход игры

После того как все участники игры выбрали роли, они придумывают себе имена, сообщают их Церемониймейстеру, имена и должности могут быть нанесены на таблички. В начале игры оговариваются правила вежливого, почтительного обращения друг к другу в ходе обсуждения: «Ваше Величество», «Ваша светлость», «Милорд».

Церемониймейстер торжественно объявляет начало приема у Короля: «Ваше Величество! По вашему указу созваны лучшие умы вашего государства на большой Королевский прием!» Он представляет по очереди всех придворных с их именами и званиями, и они торжественно входят в тронный зал вслед за Королем, занимают свои места.

Ведущий продолжает: «Ваше Величество! Скороход доставил этот срочный пакет! Что прикажете с ним сделать?»

Король может приказать отдать его Первому Министру и зачитать.

Текст депеши

«Ваше Величество!

В нашем Королевстве сложилась угрожающая обстановка, связанная с уменьшением численности нашего населения!

Другие (соседние) королевства пытаются переманить наших жителей, восхваляя условия жизни на их территории. Однако они не дают тех возможностей, которые есть в нашем Королевстве.

Для нас же наше население — крестьяне и ремесленники — является основной целью и основным средством нашего существования!

Нельзя допустить их переселения! Прошу Вас срочно провести Государственный Совет с участием всех приближенных Королевского двора и найти решение проблемы.

Главный Статистик Королевства»

После прочтения письма Король обращается ко всем присутствующим: «Мои верные министры! Вы — лучшие умы нашего государства. От вас зависит решение этой сложной проблемы. Прошу вас высказывать свои мысли и подкрепить свою позицию вескими аргументами».

Далее Король дает слово каждому придворному, предлагая свое видение проблемы и возможные решения. В ходе обсуждения проблемы все предложения фиксируются. В конце заседания Король подводит итоги, оглашает свой приказ относительно тех мер, которые необходимо предпринять для решения государственной проблемы. Прием заканчивается, Король встает и выходит. Церемониймейстер объявляет: «Его Величество Король Генрих Четвертый». Придворные министры встают, провожая Короля. «Королевский прием и государственный совет закончены», — объявляет Церемониймейстер. Участники аплодируют друг другу.

Заключительная часть игры

Обсуждаются предложенные в ходе игры решения с «переводом» на язык реальности. Найденным решениям находят аналогичные в реальной деятельности организации. Так, предложенная в данной игре ситуация с убылью населения государства в реальности может интерпретироваться как поиск мер по привлечению новых абитуриентов для обучения в нашем университете.

Источник: Зинкевич-Евстигнеева, Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. СПб. : Речь, 2002. 224 с.

4.5. Организационный конфликт

План работы в аудитории в подгруппах по 3–4 человека.

1. Выберите из приведенных ниже одну из ситуаций организационного конфликта и один из вариантов тактик разрешения ситуации.

2. Сделайте сообщение о конфликтной ситуации для всей группы по следующему плану:

- 1) опишите возможные позитивные и негативные последствия данного конфликта;
- 2) назовите основные элементы конфликта: в чем состоит инцидент, опишите конфликтную ситуацию, укажите субъектов конфликтной ситуации, что является предметом конфликта, охарактеризуйте конфликтные отношения;
- 3) сделайте предположение о причинах конфликта в данной организации.

3. Проиграйте ситуацию по ролям, продемонстрировав *неконструктивное* течение конфликта. Проведите рефлексивный анализ эмоционального состояния и мотивации каждого из участников конфликта.

4. Проиграйте ситуацию заново с демонстрацией предложенной вам техники разрешения или смягчения конфликта. Сделайте выводы об эффективности предложенного метода.

Ситуации конфликтного взаимодействия в организации

Конфликтная ситуация 1

В редакции журнала сотрудники отдела рекламы имеют преимущество пользования служебными машинами, поскольку они нужны им для заключения договоров, а договоры приносят деньги в редакцию. Сотрудники редакторского отдела (журналисты, редакторы) тоже нуждаются в автомобилях, чтобы ездить на интервью, в архивы, мэрию и другие организации для получения информации. Но им далеко не всегда удается воспользоваться служебными машинами, так как отдел рекламы постоянно забирает их, тем более что свободные водители обычно сидят в отделе рекламы. Журналистам не нравится ездить на общественном транспорте – это долго. Им также не нравится, когда они случайно узнают, что рекламные

агенты ездят еще и по своим личным делам на служебных машинах. Тогда журналисты намеренно стали задерживать подготовку статей, ссылаясь на то, что они ходят пешком и не успевают вовремя готовить рекламные статьи.

Конфликтная ситуация 2

За последний месяц фирмой заработана большая сумма денег. Руководство решило поощрить работников, а одного, дольше всех проработавшего в компании, решили отправить на неделю в Турцию за счет фирмы. Одна из новых сотрудниц, очень работоспособная, активная и перспективная, но проработавшая только два месяца, заявила, что это неправильное решение, что нужно поощрять новичков, чтобы у них было желание работать в этой фирме, а тратить все деньги на одного нерационально. Директор компании сказал, что если каждый месяц фирма будет работать так же успешно, все со временем будут вознаграждены. Награжденный работник отвечает новичку: «Отработай, как я, 6 лет на эту фирму, и ты поедешь». Новая сотрудница не хочет ждать, она еще не уверена, оставаться ли ей в этой компании, раз здесь такая дискриминация новичков.

Конфликтная ситуация 3

Сотрудники бухгалтерского отдела предъявляют претензии новой работнице в том, что она проявляет слишком много рвения в работе, легко соглашается работать сверхурочно, охотно берет на себя лишнюю работу. Она недавно закончила институт, это ее первая работа. Она хочет заработать признание у руководства и сделать карьеру. Этому способствует и то, что она не замужем, детей у нее нет, может задерживаться после работы. Глядя на ее рвение и работоспособность, руководство ужесточило требования к другим работникам, постоянно приводит новую работницу в пример, заставляя всех тоже выходить на работу по субботам, отправляя людей на учебу, устраивая экзамены, аттестации и т. д. В итоге весь отдел ополчился на работницу, требуя от нее перестать «выслуживаться перед начальством» и «быть как все».

Конфликтная ситуация 4

В рекламной фирме постоянно происходят конфликты между дизайнером и психологом. Психолог критикует многие из работ дизайнера, объясняя, что с точки зрения психологии некоторые его

творческие решения будут неэффективными, приведут к неправильным ассоциациям, вызовут негативные эмоции, текст не будет читаться, информация не запомнится и т. д. Дизайнер на самом деле талантливый, креативный, но полагается на свой вкус, очень болезненно воспринимает любую критику, мнителен и обидчив, чуть что, говорит о том, что он уйдет в другую фирму. Дизайнер постоянно напоминает психологу, что в его задачи не входит экспертиза дизайна – психолог занимается обучением персонала – рекламных агентов. Психолог же не может видеть, как нарушаются элементарные законы восприятия и указывает на это дизайнеру.

Конфликтная ситуация 5

Технологи завода по производству напитков произвели не совсем удачную продукцию – напиток получился другого оттенка (хотя по ГОСТу это допустимо). Кроме того, производственники закупорили бутылки нестандартными пробками. Отдел сбыта направил продукцию в торговую сеть. Покупатели с сомнением отнеслись к этой партии и не стали покупать, предпочтя аналогичную продукцию конкурентов. Сбыт предъявил претензии технологам: «Вы произвели некачественный товар, он не продается». Технологи объявили: «Продукция отличная, попробуйте любую бутылку. Вы просто продавать не умеете». Сбыт: «Но покупатель привык к другому качеству продукта и этот воспринимает как подделку. К тому же пробки некачественные, много претензий». Производственники ответили: «Деньги поставщику пробок вовремя не проплатили, пришлось заказывать в новом месте, а они не совсем подошли. Будет сбыт – будут хорошие пробки».

Конфликтная ситуация 6

В строительной компании работу с дольщиками (клиентами) заключает договорной отдел. После окончания строительства дольщики осматривают свои квартиры и подписывают акт приемки. Если они видят строительные недоделки (отошел плинтус, плохо закрывается дверь, трещина на стене и т. п.), то обращаются с претензиями в договорной отдел, который с ними ведет работу. Сотрудники договорного отдела передают претензии строительному отделу. Строители уже свернули работы на этом объекте, им приходится вновь искать подрядчиков, выставлять им претензии,

снимать людей с нового объекта и т. п. Поэтому они затягивают с ответом, находят всякие причины, чтобы не переделывать работу, обвиняют договорной отдел в том, что те не умеют работать с клиентами и объяснять им, что кое-какие недоделки допустимы согласно договору. Договорной отдел возражает, поскольку им неприятно оправдываться перед клиентами за строителей, разъяснять вопросы, в которых они часто не являются специалистами.

Техники разрешения и предотвращения конфликтов

Вариант 1. Техника «Аргумент – контраргумент»

Смысл техники заключается в последовательном высказывании сторонами своей точки зрения в форме аргументов с соблюдением формальных требований культуры обсуждения. Высказывание своих аргументов начинается примерно такими словами: «Мы уважаем ваше мнение, но для начала хотим высказать свои предложения». После того как первая сторона высказала свою точку зрения и свою мотивацию, выступление заканчивается словами: «Что вы думаете о нашем предложении?» Затем вторая сторона вступает в диалог фразой типа: «Ваша точка зрения понятна, предложение интересно, но для начала мы предлагаем вам выслушать нашу позицию по этому вопросу». Изложив свои аргументы, вторая сторона также заканчивает сообщение фразой: «Что вы думаете по поводу нашей точки зрения?»

Следующим шагом является продолжение обсуждения с учетом полученной информации. Если стороны все еще имеют намерение выразить несогласие с позицией оппонентов, хотя и отказать в удовлетворении просьб друг друга, они переходят к обсуждению контраргументов. Как и в случае с аргументами, разговор начинается словами: «Все, что вы сказали, действительно важно, и мы можем понять вашу позицию, но прежде чем мы примем решение, позвольте нам добавить кое-какую информацию».

Цель такого диалога – достижение компромисса – такого решения, которое в максимальной степени учит интересы обеих сторон.

Вариант 2. Техника с использованием комплимента

Слова признания, признательности, уважения, восхищения воспринимаются как противоположность оценивания. Тенденция к оцениванию, сравнению людей между собой по деловым или лич-

ностным качествам, сравнение себя с другими людьми усваивается нами с детства. Сначала мы ориентируемся на оценки родителей, потом — на отметки школьных учителей, затем нам становится важно мнение друзей, коллег, значимых для нас людей, руководства. Когда мы находимся в состоянии потенциально оцениваемого человека, это вызывает состояние напряженности. Мы настроены на конкуренцию, пребываем в состоянии готовности к защите и самообороне. А лучшее средство защиты, как водится, нападение. Чтобы избежать состояния конфронтации и конкуренции, рекомендуется сменить акцент с обсуждения того, кто лучше, на изучение особенностей и положительных сторон каждой стороны. В этом случае обязательно обнаружатся качества, которые можно рассматривать как сильные стороны, использование которых приведет к общей выгоде.

Комплименты могут иметь разные формы. Попробуйте найти в описанных ситуациях возможные достоинства каждой из участвующих сторон, сформулируйте их в форме комплиментов разной формы и проследите, как будет меняться настрой участников ролевой игры.

1. Восхищение:

- 1) *прямой комплимент* — прямое обращение к человеку, высказывание ему своего положительного отношения в лицо. Например: «Вы очень хороший специалист!», «У вас отлично получается проводить встречи с клиентами!»;
- 2) *косвенный комплимент* — обращение к третьему лицу с рассказом о сильных сторонах данного человека. «Иван Иванович умеет ладить с людьми, не перестаю удивляться его способностям».

2. Инверсия. Этот вид комплимента представляет собой переворачивание ситуации, когда необходимо исправить неудачу или ошибку. Отрицательные стороны ситуации превращаются в положительные. *Прямая форма:* «Теперь благодаря вам мы знаем, как делать не надо», «Благодаря вашей случайной ошибке мы смогли выявить слабые стороны этого проекта». *Косвенная форма:* «Хорошо, что он сразу же выразил свое несогласие, и мы не стали делать ненужной работы».

3. Парадокс. Это попытка заинтриговать собеседника. Сначала приводится настораживающая информация, затем выдержива-

ется пауза и сообщается позитивная информация. *Прямая форма*: «Критик в команде всегда всем портит настроение: лишает всех иллюзий, говорит о рисках, можно было бы не знать об этом, смело бросаться в дело и... в итоге потерпеть неудачу... Получается, что критик спасает нас от разорения!». *Косвенная форма*: «Мой заместитель не позволяет ни на минуту отвлечься от работы, постоянно теревит своими вопросами... однако благодаря этому наша компания развивается».

4. Антитеза. Сознательное приуменьшение собственного достоинства в целях подчеркнуть наличие этого качества у собеседника. «А у меня не получается так работать с таблицами. Поможешь мне научиться?», «Я думал, что умею делать это, но у тебя получается гораздо эффективнее». В этой форме комплимента также возможно применение *косвенной формы*: «Каждый раз удивляюсь – как хорошо у него это выходит!».

Вариант 3. Применение техник активного слушания

Техники активного слушания способствуют более эффективному пониманию собеседника, кроме того, они помогают установлению контакта с говорящим, вовлекают его в диалог, стимулируя высказывать свою позицию, приводить новые и новые подробности своей точки зрения. Попробуйте с помощью разных техник активного слушания выяснить подробности в содержании претензий обеих сторон. Как меняется при этом манера общения и содержание разговора? Что происходит с чувствами и состояниями участников?

«*Эхо*». Используется короткая вводная фраза: «Вы говорите...», «Вы сказали...», а дальше следует повторение фразы партнера и уточнение: «Правильно?», «Так?».

«*Интерпретация*». Если у собеседника есть предположение о том, что является основной мыслью собеседника, что является причиной происходящего, то он может проверить свою гипотезу с помощью фраз: «Правильно ли я вас понимаю, что...», «Ты имеешь в виду...».

«*Поддержка*» требуется в беседе с эмоционально реагирующим партнером. Фразы типа: «Как я вам сочувствую», «Наверное, это нелегко...», «Отлично, что...» позволяют передать стремление выразить сочувствие, настроить на сотрудничество и достижение согласия.

Библиографический список

1. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. — М. : Аспект Пресс, 1999. — 375 с.
2. Бойко, В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев, В.Н. Панферов. — М. : Мысль, 1983. — 207 с.
3. Буртовая, Е.В. Конфликтология : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Е.В. Буртовая. — URL : <http://uchenik-online.com/>.
4. Горелов, О.И. Организационное поведение : учеб. курс [Электронный ресурс] / О.И. Горелов // Московский институт экономики, менеджмента и права [сайт]. — URL : <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook085/book/index/index.html>.
5. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. — СПб. : Питер, 2002. — 464 с.
6. Емельянов, Е.Н. Практика консультирования по организационному развитию и организационная психология / Е.Н. Емельянов // Журнал практического психолога. — 2000. — № 5–6. — С. 72
7. Занковский, А.Н. Организационная психология / А.Н. Занковский. — М., 2000. — 648 с.
8. Зельдович, Б.З. Практический менеджмент [Электронный ресурс] / Б.З. Зельдович, Н.М. Сперанская, М.И. Фаенсон. — М. : Изд-во МГУП, 2001. — 196 с. — URL : <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook041/01/part-003.htm>.
9. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. — СПб. : Речь, 2002. — 256 с.
10. Иванов, М.А. Организационное развитие как подход к управлению и консультированию / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / сост. Л. Кроль, Е. Пуртова. — М. : Класс, 2001. — 464 с.
11. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. — СПб. : Питер, 2003. — 400 с.
12. Катков, В.М. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В.М. Катков // Журнал депонированных рукописей. — 2000. — № 10.
13. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. — М., 2002. — 201 с.

14. Красовский, Ю.Д. Сценарии организационного консультирования / Ю.Д. Красовский. – М. : Новости, 2000. – 364 с.
15. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М., 1991.
16. Крылов, А.А. Психология / А.А. Крылов. – М. : Проспект, 2012. – 752 с.
17. Липатов, С.А. Организационная диагностика: модели, методы, процесс / С.А. Липатов // Социальная психология : практикум / под ред. Т.В. Фоломеевой. – М. : Аспект Пресс, 2006. – С. 324–365.
18. Машков, В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента / В.Н. Машков. – СПб. : Речь, 2005. – 304 с.
19. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
20. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Тренинг. Консультирование : учеб. пособие для вузов / Ю.М. Жуков [и др.]. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 256 с.
21. Моргунов, Е.Б. Организационное поведение / Е.Б. Моргунов – М. : Изд-во МГУПИ, 2006. – 140 с.
22. Организационная психология и организационное консультирование. Специальный выпуск журнала // Журнал практического психолога. – 2000. – № 5–6.
23. Панина, Е.М. Организационное развитие: история и современность / Е.М. Панина // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2006. – № 2.
24. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
25. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 863 с.
26. Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого достоинства / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2005. – 480 с.
27. Тобиас, Л. Психологическое консультирование и менеджмент / Л. Тобиас. – М., 2003. – 160 с.
28. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

29. Фролов, С.Ф. Социология: сотрудничество и конфликты : учеб. пособие / С.Ф. Фролов. – М. : Юристъ, 1997. – 240 с.
30. Шаленко, В.Н. Конфликты в трудовых коллективах / В.Н. Шаленко. – М. : МГУ, 1992. – 80 с.
31. Шайн, Э. Организационные культуры и лидерство / Э. Шайн ; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
32. Шило, И.Н. Конфликт как предмет социологии организаций / И.Н. Шило // Социологические исследования. – 2000. – № 10.
33. Управленческое консультирование: теория и практика / Р.К. Юксвяров [и др.]. – М. : Экономика, 1988. – 240 с.

Содержание

Введение.....	3
Раздел 1. СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	5
1.1. История становления организационного консультирования...	5
1.2. Задачи организационного консультирования и типичные запросы клиентов.....	7
1.3. Особенности взаимоотношений между клиентом и консультантом в организационном консультировании.....	10
1.4. Основные этапы процесса организационного консультирования.....	17
Раздел 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМЕ.....	23
2.1. Основные подсистемы организации.....	23
2.2. Стадии жизни организации и консультативные задачи каждой стадии.....	32
2.3. Основные психологические характеристики рабочей группы в организации.....	37
Раздел 3. ОТДЕЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ПСИХОЛОГА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	42
3.1. Оптимизация социально-психологического климата организации.....	42
3.2. Корпоративная культура и мероприятия по ее развитию.....	46
3.3. Командообразование как метод развития организации.....	56
3.4. Обеспечение сплоченности и совместимости в качестве условий эффективной работы организации.....	67
3.5. Профилактика и разрешение организационных (производственных) конфликтов.....	73
3.6. Развитие организации как направление психологического консультирования.....	86
Раздел 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	95
4.1. Психологические характеристики группы.....	95
4.2. Методы оценки особенностей организационной культуры..	102
4.3. Оценка ролевого поведения в команде.....	109
4.4. Командообразование в организации.....	115
4.5. Организационный конфликт.....	118
Библиографический список	124

Учебное издание

Пантелеева Валерия Владимировна

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Учебное пособие

Редактор *Г.В. Данилова*

Технический редактор *З.М. Малявина*

Вёрстка: *Л.В. Сызганцева*

Дизайн обложки: *Г.В. Карасева*

Подписано в печать 24.06.2013. Формат 60×84/16.

Печать оперативная. Усл. п. л. 7,44.

Тираж 100 экз. Заказ № 1-57-12.

Издательство Тольяттинского государственного университета
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14

