

УДК 331.104.22

**ОБЩЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ КАК ЭЛЕМЕНТ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ****COMMUNICATION OF THE HEAD WITH SUBORDINATES AS ELEMENT
OF ORGANIZATION CULTURE**

©Глущенко В. В.

д-р техн. наук

г. Москва, Россия, glu-valery@yandex.ru

©Glushchenko V.

Dr. habil., Moscow, Russia, glu-valery@yandex.ru

©Глущенко И. И.

д-р экон. наук

Российский государственный социальный университет

г. Москва, Россия, prepodavatel-gii@mail.ru

©Glushchenko I.

Dr. habil., Russian state social university

Moscow, Russia, prepodavatel-gii@mail.ru

Аннотация. В статье общение рассматривается как структурный элемент организационной культуры, менеджмента организации, описана классификация видов общения в организации, общение изучено и описано как часть процессов определения и делегирования властных полномочий и сферы ответственности руководителей и сотрудников организации, общение рассмотрено как часть процесса создания делового климата в рамках организационной культуры, описано и исследовано влияние мотивирующего и демотивирующего воздействия общение руководителя с подчиненными в организации как источник повышения эффективности работы организации и, одновременно, способ снижения рисков демотивации персонала.

Abstract. In article communication is considered as a structural element of organization culture, management of the organization, classification of types of communication in the organization is described, communication is studied and described as part of processes of determination and delegation of powers of authority and the sphere of responsibility of heads and staff of the organization, communication is considered as part of process of creation of a business climate within organization culture, influence of the motivating and demotivating impact communication of the head with subordinates in the organization as a source of increase of overall performance of the organization and, at the same time, a method of decrease in risks of a demotivating of personnel is described and researched.

Ключевые слова: культура, организация, элемент, общение, руководитель, управление, персонал, подчиненный, мотивация, демотивация, эффективность.

Keywords: culture, organization, element, communication, head, management, personnel, subordinate, motivation, demotivating, efficiency.

Актуальность статьи определяется тем, что в условиях кризиса важно в рамках организационной культуры искать и использовать дополнительные факторы и источники мотивации персонала и, одновременно, методами организационной культуры снижать риск демотивации персонала в результате общения с руководителем в организации.

Целью настоящей статьи является исследование содержания значения общения руководителя с подчиненными ему сотрудниками организации как части организационной культуры в целях повышения эффективности работы организации и/или снижения рисков демотивации персонала.

В статье решаются такие задачи исследования:

- общения руководителя с подчиненными как структурного элемента организационной культуры и системы менеджмента организаций;
- формирования классификации видов общения руководителя с подчиненными в составе организационной культуры;
- специфики содержания мотивирующего и демотивирующего общения руководителя с подчиненным ему персоналом организации;
- определения понятий «риск общения», «карьерный риск» и «риск демотивации» персонала и их содержания.

Объект статьи — организационная культура фирмы.

Предмет статьи — общение руководителя с подчиненным ему персоналом организации, факторы мотивации и демотивации персонала в процессе общения руководителя с подчиненными.

Известно, что культурология исследует предмет, метод и функции культуры, дает представление о культурных универсалиях и культурном своеобразии общества, раскрывает типы и формы культуры [1, с. 2].

Логично, что такой экономически, общественно, культурно значимый элемент процессов управления как общение руководителя с подчиненными должен иметь свою специфическую культуру и может быть объектом прикладных культурологических исследований.

Метод культурологии общения руководителя с подчиненными являет собой единство объяснения и понимания процессов общения как структурного элемента организационной культуры и системы управления.

Под культурой общения руководителя с подчиненными будем понимать часть организационной культуры — систему смыслов, имеющих свою внутреннюю логику, которая постигается путем рационального объяснения фактов и процессов общения. Рациональное объяснение представляет собой мысленную реконструкцию культурно–исторического процесса развития общения руководителя с подчиненными в процессе деятельности, исходящую из его всеобщей сущности, выделенной и зафиксированной в формах мышления. Это предполагает использование в культурологии общения идей и методов философии, которую рассматривают как общую методологическую базу культурологии. При этом в качестве гуманитарной дисциплины культурология общения в организации включает и элемент человеческой субъективности. Поэтому одного объяснения недостаточно для постижения сущности культуры общения в управлении организацией.

Культурология общения руководителя с подчиненными исследует не только культуру предпринимательства в целом, но и отдельные, в определенной мере специфические сферы (субкультуры) культурной жизни взаимодействия и даже взаимопроникновения в другие дисциплины, занимающиеся изучением различных сторон человеческого общества, государства как части общественной и экономической жизни. Высшим достижением культурологии общения в организации может стать полнота понимания, позволяющая проникнуть в мир управления организацией, в частности в культуру общения и глубже постичь ее составляющие: культуру инноваций в общении; культуру общения в управлении; культуру контроля результатов общения в процессе деятельности и др.

Поэтому культура повышения эффективности общения руководителя с подчиненными может рассматриваться как определенное смысловое ядро целенаправленного воздействия менеджмента организации на процесс развития и закрепления в социальной среде и организационной культуре высоких стандартов делового и личного общения.

Одним из ключевых принципов развития культуры общение руководителя с подчиненными предлагается признать принцип нахождения и поддержания в этой культуре ее правового характера, социальной и моральной ответственности.

Развитие культурологи общение руководителя с подчиненными все более важным еще и потому, что в системе государственного управления, предпринимательской деятельности (в частности ее правом обеспечении) имеют место достаточно противоречивые процессы и отношения, гармонизировать которые можно на основе некоторого общего понимания смысла процесса и результатов общения для государства, экономики, общества.

Ускорение темпов научно–технического прогресса (НТП), развитие экономических, технологических и социальных инноваций и их непрерывный характер рождают требования непрерывности и повышения культуры общения руководителя с подчиненными в государственном управлении и предпринимательской деятельности. В процессе повышения культуры общения руководителя с подчиненными может определенную роль играть и профессиональное образование (далее просто — образование), которое рассматривается как часть национальной инновационной системы и часть культурной системы страны. Трансформация культуры общения руководителя с подчиненными в государственном управлении и предпринимательстве должна быть направлена на повышение экономичности, безопасности, комфортности жизни общества и функционирования государства.

Культурология общение руководителя с подчиненными в государственном управлении и предпринимательстве должна быть ориентирована на рассмотрение принципиальных проблем, которые связаны с гуманными и экономическими целями человечества, призвана создавать методическую основу для анализа степени справедливого экономического устройства общества, определять место процесса повышения культуры общения руководителя с подчиненными в структуре элементов развития и устройства экономики и общества.

Культурология общение руководителя с подчиненными в государственном управлении и предпринимательстве должна быть ориентирована на осмысление и достижение соответствующих перспектив развития гуманитарных начал в национальной экономической системе, решения задач государства в сфере повышения качества управления, эффективности государственного управления и предпринимательства.

Культурология общения руководителя с подчиненными должна определить взаимосвязь и соотношение науки и образования с точки зрения их влияния на развитие культуры общения и ее влияния на темпы экономического развития нашей страны, развитие общества.

Культурология общение руководителя с подчиненными может исследовать и вопрос и о том, как изменится культура отношений предпринимателей, государства, потребителей в процессе развития экономики.

В структуру культурологи общения руководителя с подчиненными входит и исследование проблем изменения субкультуры отношений внутри персонала — наемных работников, потребителей их товаров и услуг.

В структуру культурологии общения руководителя с подчиненными должно включить и философское осмысление того, каким может быть и будет культурный механизм, субкультура общения и влияния работодателей на формирование учебных программ и методик, контроль качества высшего образования в области общения с персоналом.

Научная культурология и философия общение руководителя с подчиненными в государственном управлении и предпринимательстве тесно связаны между собой. При этом научную культурологию и философию отличает то, что предмет изучения научной философии включает не только науку, но и всю культуру. Научную философию характеризуют как осознание человеком основ той культуры, которой он живет, и более того, как «самосознание культуры в человеке» [2, с. 3–10].

Организационной культурой называют уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения организационных целей [3].

Культура общения руководителя с подчиненными наряду с ценностями, принципами и верованиями персонала является структурным элементом организационной культуры. Поэтому по аналогии с организационной культурой определим, что культура общения в организации объединяет набор наиболее важных постулатов, которые принимаются менеджментом и персоналом организации, находят свое отражение в заявленных организацией ценностях общения между сотрудниками, которые задают сотрудникам ориентиры их поведения в процессе общения, которые передаются через символические средства духовного и материального вида внутри процессов организационного общения.

При этом нужно учитывать, что общение в организации — это не только культурный, но и информационный процесс.

Для понимания сущности организационной культуры общения (или субкультуры общения — далее просто культуры общения) в сфере функционирования организаций следует сформулировать функции и роли культуры общения руководителя с подчиненными в организации.

Охранная функция культуры общения в организации включает национальную систему ценностей, норм и правил, принятых в национальной экономике, которые являются барьером для имплементации нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды.

Культура общения в своей интегрирующей функции состоит в том, что единая система общения в организации, его ценностей позволяет каждому члену персонала — субъекту деятельности организации считать себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность, развивает чувство общности, помогает сплачивать сотрудников организации, формирует оригинальный имидж организации.

Регулирующая функция культуры общения в составе организационной культуры состоит в том, что такая культура формирует и контролирует поведение персонала организации в процессе общения в организации с использованием норм, стандартов, правил (в том числе обычаев делового оборота — неписаных правил), задает однозначность и упорядоченность в процессах деятельности и взаимоотношений между персоналом.

В организационной культуре замещающая функция общения персонала проявляется в том, что она способна замещать формальные механизмы и отношения в среде сотрудников на неформальные механизмы, экономя тем самым на издержках управления и снижая риск процесса деятельности организации в национальной экономике.

Адаптивная функция культуры общения в структуре организационной культуры открывает возможность новым сотрудникам усвоить и соблюдать правила общения в сфере общения, снижает риск отторжения новых сотрудников, конфликтов между сотрудниками по причинам нарушения этикета и правил поведения в предпринимательстве, усиливает преданность персонала организаций ее интересам в области экономики.

Образовательная и развивающая функции общения как части организационной культуры позволяют поднимать общий уровень культуры общения и имидж, тем самым повышая компетентность персонала в интересах повышения эффективности культуры предпринимательства.

Функция управления качеством общения как часть организационной культуры предпринимательства определяет качество условий работы, рабочей среды, микроклимата в сфере общения, которые в свою очередь определяют качество и результат предпринимательского процесса, рыночных отношений.

В культуре общения в организации должна существовать и функция достижения баланса между корпоративными ценностями и ценностями внешней среды предпринимательства, личными ценностями сотрудника организации, активного

коммуникативного приспособления организации к интересам государства, экономики и нуждам общества.

Современный подход в культуре общения в организации должен быть ориентирован на внесение в процесс предпринимательства и деятельности организации новизны, связанной с особенностями динамики развития соответствующей сферы общения в предпринимательстве, спецификой технологий и бизнес-процессов, потребностями личности, спецификой требований к персоналу работодателей, общества и государства. Все это нужно учитывать в процессе общения в интересах выработки у персонала организаций навыков научных исследований, эффективного использования знаний, отношений и опыта профессионального поведения в организации.

Важнейшим элементом культуры общения в структуре организационной культуры может быть обратная связь между сотрудниками, менеджментом и сотрудниками организации, посредниками, потребителями товаров и услуг. Такая обратная связь позволяет в рамках организационной культуры выяснить потребности практики, рынков реакцию различных категорий участников рыночных отношений на факты экономической действительности, увидеть достоинства и недостатки организации и реализации бизнес-проектов.

Общение сотрудников в организации может быть классифицировано на такие структурные части (элементы):

1. по иерархическому уровню участников процесса общения:

–вертикальное общение между сотрудниками, которые находятся на различных иерархических уровнях в организации;

–горизонтальное общение между сотрудниками, которые находятся на одном иерархическом уровне в организации;

2. по количеству участников общения в организации:

–индивидуальное общение между отдельными сотрудниками организации в процессе деятельности;

–групповое общение между различными группами сотрудников организации в процессе технологических или бизнес-процессов;

3. по форме общения можно выделить:

–монолог, когда один из участников процесса общения доносит свою точку зрения до остальных сотрудников;

–диалог, когда происходит встречный обмен мнениями и аргументами между двумя и более сотрудниками организации;

4. по средствам общения можно выделить:

–вербальное общение в письменной форме, устной форме, форме sms-сообщений, видеоконференций и др.;

–невербальное общение (жесты, интонации и др.);

5. по целям общения выделяют:

–информационное общение направлено на получение новых данных для снятия неопределенности в процессе функционирования сотрудника, подразделения или организации в целом;

–диагностическое общение направлено на установление причинно-следственных связей между характером общения, труда и показателями деятельности отдельного сотрудника, подразделения, организации;

–манипулятивное общение, которое преследует цель манипулирования поведением одних сотрудников в интересах других сотрудников;

–мотивирующее (или демотивирующее) общение между сотрудниками организации и другое.

Мотивация рассматривается как часть организационной культуры и основа управления персоналом, человеком в организации.

Мотивация состоит в том, чтобы побудить персонал организации работать в интересах организации [4, с. 218–228].

Мотивация может быть материальной и нематериальной по применяемым средствам, внутренняя и внешняя по месту нахождения ее источника.

Общение в организации может рассматриваться, одновременно, как часть организационной культуры, составляющий элемент нематериальной, внутренней и внешней мотивации.

Общение описывают как процесс расширения контактов. Общение может быть классифицировано (межличностное, межгрупповое и др.). Общение является структурным элементом жизнедеятельности [5].

Как часть организационной культуры и процесса менеджмента организации общение участвует в таких организационных процессах:

- определения и делегирования властных полномочий, когда путем общения удается согласовать объемы и направленность властных полномочий по принятию решений, определить часть делегируемых полномочий и сферы ответственности руководителей разных уровней и сотрудников организации;

- планирования, организации, мотивации и контроля в деятельности организации, когда с помощью общения уточняются цели, исходные данные, условия, полученные результаты;

- принятия управленческих решений, которые сопровождаются обсуждением проблем организации, вариантов их решений, последствий принимаемых решений;

- процессов передачи и исполнения решений, которые включают одностороннее или двухстороннее общение;

- процессов координации и регулирования деятельности подразделений, групп и отдельных сотрудников;

- создания делового климата в рамках организационной культуры, влияющего на уровень взаимопонимания и взаимодействия при решении производственных задач в процессе совместной деятельности людей;

- выявления и разрешения конфликтных ситуаций и др.

С точки зрения структуры процесса общение состоит из не менее чем трех отличных составляющих этого процесса:

- обмен деловой информацией (коммуникацию) между сотрудниками организации по вертикали или по горизонтали;

- обмен организационными действиями (интеракцию) на основе полученной информации;

- восприятие и понимание коллеги, партнера по деятельности (социальную перцепцию) между членами персонала организации [5].

Выделяют такие виды коммуникаций в организации: совещания, личные коммуникации, письменные коммуникации, прочтение деловых документов, общение по телефону, иные формы делового общения (брифинги и др.).

Интенсивность коммуникаций в организации может измеряться в транзакциях (коммуникационных фактах), приобретающих форму:

- монолога в процессе фронтального общения, например, речь руководителя на совещании коллектива, планерке и т.п.;

- диалога как вида интерактивного общения, при котором коммуникации осуществляются в обоих направлениях, например, в процессе обучения сотрудников, разъяснения им поставленных задач, совещаний и др.;

- опосредованной коммуникацией, в процессе которых транзакции основаны на текстовой или другой фиксации информации, например, прочтение или написание делового письма, служебной записки и др.

Стиль общения руководителя с подчиненными может характеризовать стиль и направленность менеджмента в организации в целом. С точки зрения направленности менеджмента, как известно выделяют направленность на человека и направленность на дело.

Такая модель получила название «решетка менеджмента». При использовании характера общения в интересах диагностики и типа менеджмента общение может быть важным индикатором. Например, фронтальное общение руководителя с подчиненными в процессе функционирования организации в виде монолога может быть индикатором авторитарного стиля менеджмента (ориентация на задачу) в менеджменте организации. При этом диалог руководителя с подчиненными ему сотрудниками в процессе выполнения производственных заданий может быть важным признаком демократического стиля и сопричастного (партиципативного) стиля в культуре управления в организации.

В организационной культуре общение руководителя и подчиненными в рамках менеджмента может быть вербальным и невербальным. Стиль вербального и невербального общения между руководителем и подчиненными, между сотрудниками организации в значительной степени влияет на морально–психологическую атмосферу и климат в организации

Общению как части организационной культуры присущи ряд функций.

Функции (от слова «исполняю») общения охватывает все то, что общение как информационный процесс выполняет в бизнес–процессах организаций и социально–производственных отношениях сотрудников:

1. информационно–коммуникативная функция, которая заключается в обмене информацией между индивидами–членами организации. При выполнении этой функции составными элементами общения в организации являются: коммуникатор (передает информацию), содержание сообщения, реципиент (получатель сообщения). Эффективность передачи информации в организации проявляется в понимании информации, ее принятии или непринятии, усвоение. Для осуществления информационно–коммуникативной функции в организационном общении необходимо применение единой или унифицированной системы кодификации/декодирования сообщений. При этом передача любой информации в организации в процессе ее деятельности возможна посредством различных знаковых систем;

2. побудительная функция общения состоит в мотивации и стимулировании активности партнеров по деятельности–сотрудников организации для организации совместных действий;

3. интегративная функция общения в организации и ее культуре состоит в объединении людей в коллектив, без которого организация как единое целое не возможна;

4. функция социализации общения сотрудников в организации заключается в том, что общение способствует выработке навыков взаимодействия сотрудника в организации и человека в обществе по принятым в нем нормам и правилам;

5. координационная функция общения сотрудников в организации состоит в согласовании действий при осуществлении совместной деятельности в процессе реализации бизнес–проектов и бизнес–процессов;

6. функция понимания общения сотрудников в организации развивает адекватное восприятие и понимание информации сотрудниками организации в процессе их общения;

7. интерактивная (регуляционно–коммуникативная) функция общения сотрудников организации направлена на регуляцию и коррекцию поведения при непосредственной организации совместной деятельности людей в ходе их взаимодействия при реализации бизнес–процессов в организации;

8. аффективно–коммуникативная функция общения сотрудников организации отражает воздействие общения на эмоциональную сферу сотрудников организации, и, которое, может быть целенаправленным или непроизвольным.

Средства общения охватывают способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения между сотрудниками организации.

Как отмечалось, вербальные средства общения включают слова с закрепленными за ними значениями. При вербальном общении слова могут быть произнесены вслух (устная

речь), написаны (письменная речь), заменены жестами у слепых или произнесены про себя. При этом устная речь сотрудников персонала является естественной, более простой и экономичной формой вербальных средств.

В психологии принято определять такие характеристики процесса общения между людьми: коммуникативные позиции (равенство / неравенство; открытость / закрытость); отношение к другому (эгоцентризм, децентрация, конгруэнтность); направленность коммуникации на сохранение или изменение ситуации в отношениях и др.

Принято считать, что определенными предельными видами общения является общение в рамках отношения к адресату общения как к средству достижения собственных целей (общение «субъект–объект») или общение при отношении к адресату как к ценности (общение «субъект–субъект») [6].

На основе практического опыта возможно утверждать, что общение между руководителем и подчиненным имеет мотивирующий характер при появлении таких условий и эффектов от общения:

–если общение между руководителем и подчиненным приводит к максимизации поддержки (менторства) действий подчиненного со стороны руководителя, что позволяет уменьшать сопротивление организационной среды действиям этого подчиненного в процессе реализации поставленной перед ним (подчиненным) руководителем организационной задачи;

–если процесс общения между руководителем и подчиненным увеличивает компетентность сотрудника и помогает сотруднику лучше понимать суть поставленной перед ним производственной задачи и / или пути выполнения этой задачи, что уменьшает затраты времени и средств на достижение поставленной руководителем перед сотрудником цели;

–если в результате общения между руководителем и подчиненным повышается компетентность сотрудника и это помогает сотруднику принимать более эффективные (или более оптимальные) организационные решения;

–если в результате общения между руководителем и подчиненным повышается степень координации совместной деятельности руководителя и подчиненных сотрудников, формируется сопричастный стиль работы;

–если в результате общения между руководителем и подчиненным растет уровень взаимопонимания руководителя и сотрудников, что повышает степень доверия между нами, что повышает вероятность выполнения задач и улучшает морально–психологический климат в коллективе;

Мотивирующее общение между руководителем и подчиненным или между сотрудниками организации может быть деловым или межличностным. Мотивирующее деловое общение направлено на решение актуальных задач бизнес–процессов в организации. Межличностное мотивирующее общение организационных или между сотрудниками может быть направлено и на увеличение степени доверия и комфортности морально–психологического климата в коллективе, что особенно важно в период кризиса.

С содержательной точки зрения мотивирующее общение между руководителем и подчиненным представляет собой передачу распоряжений в рамках бизнес–процессов (императивное воздействие), формирование корректирующих действий и оценочных суждений в рамках текущей производственной ситуации и перспектив ее развития, информационное и эмоциональное воздействие на процессы формирования организационной культуры и атмосферы в коллективе.

Можно исследовать мотивирующее и демотивирующее воздействие общения с руководителем на подчиненных с учетом специфики и особенностей видов такого общения (совещания, беседы, доклады, отчеты и т. п.).

Общение имеет когнитивный характер в том случае, когда его содержанием является одновременное повышение компетентности руководителя и подчиненного или одной из сторон делового общения. При мотивирующем (результативном, с положительным

результатом) общении в следствие данного вида общения руководитель наращивает свою экспертную власть в коллективе. При этом одновременно у подчиненного растет уровень компетентности и знаний, повышается уверенность при решении организационных задач, снижается риск знаний и риск действий.

Когнитивное общение между руководителем и подчиненным носит демотивирующий характер для подчиненных, если они понимают, что уровень компетентности их руководителя не позволяет ему интеллектуально поддерживать подчиненных ему сотрудников в процессе их совместной деятельности в организации. Поэтому должно учитываться то, что аксиомой управления считают утверждение о том, что субъект управления должен быть более компетентным, чем иерархически и организационно подчиненный ему объект управления.

Формально–ролевое общение между руководителем и подчиненным имеет мотивирующий характер, если такое общение регламентировано правилами внутреннего распорядка и это позволяет быстро и правильно установить статус и роли сторон общения в организации. При формально–ролевом общении между руководителем и подчиненным могут уменьшаться затраты времени на принятие решений, координацию действий при совместном выполнении руководством и сотрудниками стоящей перед ними организационной задачи. Одновременно, при таком общении уменьшается вероятность ролевых конфликтов в организации, так как такого рода конфликты могут возникать, в частности, из-за нарушений в общении статуса общающихся сторон–менеджеров или сотрудников организации.

Формально–ролевое общение носит демотивирующий характер, в том случае, если в процессе этого вида общения наблюдаются попытки манипулировать собеседником, имеет место нарушение статуса и функциональных обязанностей участников общения. В случае такого характера общения риск ролевых конфликтов в организации повышается.

Деловое общение определяют как процесс взаимодействия в общении, при котором происходит обмен информацией для достижения определенного результата. Деловое общение носит мотивирующий характер в случае, если достигаются деловые цели такого общения.

Межличностное общение (интимно–личностное) между руководителем и подчиненным в организации дает им возможность раскрыть и оценить глубинные структуры личности, что может мотивировать или демотивировать их к взаимной поддержке в сложных деловых ситуациях.

Манипулятивное общение между руководителем и подчиненным в организации направлено на получение выгоды от собеседника, например, путем интенсификации труда подчиненного.

Манипулятивное общение между руководителем и подчиненным в организации мотивационный, демотивационный или коррупционный характер.

Характер общения руководителя с подчиненным может порождать:

–социальный мотив (по А. Маслоу) в работе сотрудника, если такое общение может порождать у сотрудника гордость и стремление принадлежать к коллективу организации, что в свою очередь может повышать его статус в глазах окружающих или, наоборот, помочь найти другую работу, чтобы не принадлежать к данному коллективу;

–уверенность в завтрашнем дне в результате общения может создавать ощущение защищенности — порождать мотив безопасности (по А. Маслоу), например, безопасности (защищенности) от увольнения или, наоборот (в случае демотивации) создавать неуверенность в работнике по вопросу перспектив продолжения работы в данной организации;

–удовлетворение мотива потребности в уважении (по А. Маслоу) в процессе общения сотрудников может повышать самооценку и улучшает настроение сотрудника при мотивирующем общении и, наоборот, может снижать самооценку при демотивирующем общении с руководителем, может ухудшать настроение сотрудника организации;

–мотивирующее общение сотрудников организации открывает возможность удовлетворения мотивов причастности (аффилиации), достижения и власти в теории Д. Макклелланда и, наоборот, неудовлетворению этих потребностей при демотивирующем общении руководителя с подчиненными ему сотрудниками организации;

–мотив ожидания (теория В. Врума) поддерживается в процессе мотивирующего общения и оказывается не удовлетворенным при демотивирующем общении руководителя и сотрудника;

–мотивирующее общение создает условия для доверия между сотрудниками и появления оснований для мотива справедливости (по теории Дж. Стейси Адамса) в оценке деятельности сотрудников и, наоборот, демотивирующее общение может лишать подчиненных надежд на справедливое отношение со стороны руководителя.

Будем учитывать, что глубокое сущностное общение руководителя с подчиненными дает ему основания для определения характера мотивации своих сотрудников (по типу X или по типу Y, согласно теории Д. Макгрегора).

Важное место в организационной культуре принадлежит и диагностическому общению, когда во время общения существует возможность отслеживать слова — маркеры. Это может быть сделано в процессе общения, если спрашивать у сотрудника, что его интересует, или какая ему понадобится помощь в ходе выполнения задания. Исследуя логику общения, слова–маркеры, руководитель или другой сотрудник может понять тип работника, что позволяет применять мотивацию «Я»–«Ты»– «Дело» в зависимости от типа сотрудника. Тип направленности на «Я» характеризуется концентрацией внимания сотрудника на личной выгоде, которая его ожидает в результате выполнения задания. Мотивировать таких сотрудников в процессе общения можно только путем акцента на их личную выгоду при выполнении задания.

Тип направленности сотрудника на «ТЫ», отличается повышенным вниманием этого работника на мнение других сотрудников организации. Для этого типа сотрудников важен коллектив, отношение к нему в коллективе. Мотивировать сотрудников, направленных на «Ты» в процессе общения можно объяснив, что выполнение задания гарантирует им рост уважения в коллективе.

При психологической направленности сотрудника на «ДЕЛО», работник ставит интересы организации выше своих личных интересов. Такой тип равнодушен ко всем отчетам. Мотивировать таких сотрудников в общении можно объяснив значимость задачи для организации, четко объяснив им критерии выполнения задач организации.

Что касается вопроса определения понятия и сущности демотивирующего общения руководителя с подчиненными, то здесь в экспертном сообществе пока нет определенности, встречаются подмены одного понятия другим.

Эксперты дают такие определения понятия «демотивирующее общение»: «Воспринимаемая несовместимость действий или целей; комплексная система наказания сотрудников за совершенные проступки во время работы или ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей» [7].

Проведем анализ этого определения. Обратим внимание на то, что несовместимость целей может рассматриваться как конфликт целей, а несовместимость действий можно определить как конфликт познания. Конфликтная ситуация, конфликты вообще рассматриваются как отдельная сфера управления (конфликтология), которая не имеет прямого отношения к мотивации или демотивации.

Продолжая такой анализ можно заключить, что комплексная система наказаний представляет собой часть системы мотивации, основанную на отрицательных воздействиях, стимулах.

Данный анализ используемых определений показал, что понятие «демотивирующего общения» определено неправильно и поэтому требует своего правильного определения.

Демотивация (при лингвистическом подходе) — это процесс обратный мотивации. Демотивирующим общением сотрудников (в том числе, руководителя с подчиненными)

условимся называть такое вербальное и невербальное общение, которое приводит к ухудшению морального климата, снижению мотивации сотрудников организации. Демотивация выражается в снижении усилий сотрудников, направленных на достижение целей организации; снижении лояльности; побуждает искать другую работу и др.

Демотивирующий эффект от общения руководителя с подчиненным наблюдается в том случае, если при общении с подчиненными руководитель:

–негативно без оснований характеризует деятельность сотрудника (ролевой конфликт) или о личности сотруднике (чувственный конфликт), что может ухудшать настроение сотрудников и снижает результативность труда;

–без оснований завышено оценивает объемы или качество работы одного сотрудника и/или одновременно занижает аналогичный показатель другого сотрудника (конфликт загрузки), что может породить ситуацию несправедливости и отрицательно сказывается на производительности труда;

–завышает профессиональные результаты, компетентность одного сотрудника и / или занижает аналогичные характеристики и результаты другого сотрудника (конфликт оценки), что может создавать ситуацию несправедливости и отрицательно сказывается на производительности труда;

–руководитель в процессе общения незаслуженно (необоснованно) наказывает определенного сотрудника, что порождает ощущение несправедливости и негативно влияет на эффективность труда;

–руководитель в процессе общения незаслуженно премирует, поощряет сотрудника, что порождает восприятие ситуации как несправедливой и может снижать трудовые достижения коллектива в целом;

–руководитель в процессе общения выявляет противоречие между интересами организации и конкретных исполнителей (конфликт интересов), что уменьшает интенсивность и качество труда в интересах организации;

–руководитель в процессе общения с подчиненным делает предложение сотруднику, которое сотрудник оценивает как коррупционное (кумовство, фаворитизм и др.) предложение или конфликт интересов, что снижает эффективность деятельности в интересах достижения целей организации;

Демотивирующий эффект от общения руководителя с подчиненным может иметь место если в процессе общения руководитель, не имея на то оснований отказывает сотруднику в признании его заслуг, что приводит к следующим видам демотивации:

–в рамках теории А. Маслоу по социальному мотиву (отказано быть признанным полноценным сотрудником организации);

–в рамках теории А. Маслоу по мотиву безопасности может пропадать уверенность в завтрашнем дне;

–в рамках теории А. Маслоу по мотиву потребности в уважении;

–по теории Д. Макклелланда при демотивирующем общении может одновременно происходить понижение мотивов причастности (аффилиации), достижения, власти.

В рамках теории ожидания В. Врума в результате демотивирующего общения, общение руководителя и подчиненного имеет демотивирующий характер, если по результатам общения руководителя с подчиненным у подчиненного сотрудника происходит снижение мотива ожидания.

В рамках теории справедливости Дж. Стейси Адамса общение с руководителем может иметь демотивирующий эффект, если в процессе такого общения у подчиненного возникает впечатление, что в оценке его деятельности и деловых качеств имеет место нарушение справедливости, что уменьшает мотивацию, самооценку, порождает желание искать другую работу.

В результате общения руководителя с подчиненным в рамках теорий Д. Макгрегора (основана на отношении человека к труду) демотивация подчиненного имеет место тогда, когда к добросовестному работнику (Y– теория) руководитель без оснований обращается как

к сотруднику нерадивому, безынициативному, безответственному (X–теория). Важно отметить, что такое демотивирующее обращение руководителя с подчиненным возможно в результате ошибочной диагностики сотрудника в процессе общения, а иногда может иметь и умышленный характер. При этом умышленный характер демотивирующего общения руководителя с подчиненным может преследовать цель снижения самооценки наиболее ценных для организации сотрудников (при манипулятивном общении руководителя) в интересах:

–упреждающего сдерживания возможной конкуренции со стороны подчиненного, имеющего несомненные успехи в работе, что может по мнению руководителя создавать для его (руководителя) карьеры конкурентный риск со стороны подчиненного.

Конкурентным риском (карьерным риском) для руководителя со стороны подчиненного можно назвать ситуацию, отрицательного влияния событий на перспективы карьеры руководителя, например, когда возникает (даже гипотетически) возможность отстранения руководителя от должности или отдачи предпочтения со стороны высшего руководства не руководителю, а его подчиненному на основе достижений этого подчиненного в работе при повышении по службе, что может привести к возвышению подчиненного над бывшим руководителем в процессе построения их карьер;

–сдерживания вероятной просьбы подчиненного о повышении заработной платы посредством психологического давления на таких успешных сотрудников, считающих, что они заслуживают большей заработной платы или уже решивших искать другое место работы.

Демотивирующее общение руководителя с подчиненным может иметь место и тогда, когда в результате такого общения ухудшается морально–психологический климат, что затрудняет информационные контакты и снижает уровень координации (а, следовательно, и эффективности) в процессе совместной работы в организации.

По результатам настоящего исследования можно выделить такие риски в организационной культуре, общении и деятельности организации.

Риском общения в организации можно назвать ситуацию, при которой в результате неправильного выбора формы общения, снижения культуры общения с персоналом, поставщиками, покупателями или в следствие неправильной функциональной направленности общения снижается мотивация сотрудников, морально–психологический климат в организации, в целом снижается имидж и эффективность деятельности организации.

Риском демотивации в результате общения руководителя с подчиненными предлагается назвать вероятность появления такого эффекта от общения, при котором наблюдается: снижение усилий сотрудников по достижению целей организации; снижение уровня координации работников в процессе их совместной деятельности в организации; рост числа и / или напряженности конфликтов в организации; понижение уровня лояльности сотрудников организации; появление или рост побуждения у подчиненных к поиску другого места работы и др.

В статье исследовано общение с подчиненными как структурного элемента организационной культуры и системы управления в организации, способа диагностики мотивации персонала, фактора мотивации или демотивации персонала организации в рамках ряда теорий мотивации, исследовано демотивирующее общение с подчиненными как причина и фактор, порождающий риск демотивации подчиненных в организации, может быть рекомендовано дальнейшее исследование общения как структурного элемента организационной культуры организации.

Список литературы:

1. Кравченко А. Культурология. М.: Проспект, 2015.
2. Алексеева И. Ю. Научная философия как «культурная система» (О Владимире Николаевиче Ивановском и его идеях) // Вопросы философии. №11. 2012. С. 3–10.

3. Грошев И. В. Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. С. 19–21.

4. Глушченко В. В. Глушченко И. И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования: учеб. пособие для вузов. Железнодорожный: Крылья, 2004. 416 с.

5. Леонтьев А. А. Деятельность общения как объект научного исследования. Психология общения. М.: Смысл, 1999. 365 с.

6. Майерс Д. Социальная психология / пер. с англ. СПб.: Питер, 2016. 632 с.

7. Шпитонков С. В. Мотивация или демотивация? Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/> (дата обращения 14.06.2016).

References:

1. Kravchenko A. Kulturologiya: uchebnik. Moscow, Prospekt, 2015.

2. Alekseeva I. Yu. Nauchnaya filosofiya kak “kulturnaya Sistema” (O Vladimire Nikolaeviche Ivanovskom i ego ideyah. Voprosy filosofii, no. 11, 2012, pp. 3–10.

3. Groshev I. V. Organizatsionnaya kultura: uchebnik dlya studentov vuzov, obuchayuschihся po spetsialnosti “Menedzhment”, po ekonomicheskim spetsialnostyam. 2-e izd. pererab i dop. Moscow, YuNITI–DANA, 2013, pp.19–21.

4. Gluschenko V. V. Gluschenko I. I. Issledovanie sistem upravleniya: sotsiologicheskie, ekonomicheskie, prognoznye, planovye, eksperimentalnye issledovaniya: ucheb. posobie dlya vuzov. Zheleznodorozhnyy, Kryilya, 2004, 416 p.

5. Leontev A. A. Deyatel'nost obscheniya kak obekt nauchnogo issledovaniya. Psihologiya obscheniya. Moscow, Smyisl, 1999, 365 p.

6. Mayers D. Sotsialnaya psihologiya / per. s angl. St. Petersburg, Piter, 2016.

7. Shpitionkov S. V. Motivatsiya ili demotivatsiya? Available at: <http://www.elitarium.ru/>, accessed 14.06.2016.

*Работа поступила
в редакцию 03.07.2016 г.*

*Принята к публикации
05.07.2016 г.*