

в надежности и безопасности, а также финансовые мотивы, без удовлетворения которых у продавцов-консультантов не возникает внутренней мотивации к труду. К мотивирующим факторам, требующим управления со стороны руководителя, относятся мотив достижения, содержания труда, карьеры.

Проблема мотивации сотрудников в настоящее время является актуальной и занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку выступает непосредственной причиной его поведения. Это приводит к достижению максимальных результатов организацией, поэтому ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом, а разработка эффективной системы мотивации зависит от степени изученности трудовой мотивации и обуславливает необходимость дальнейших исследований в данной области.

***Розачева Т.В.***

### **Гештальт-подход в работе с организациями**

Гештальт-подход применяется в самых широких контекстах и с самыми разнообразными целями, в том числе в консультировании разнообразных организаций.

Как правило, представитель организации, обращающийся за помощью к психологу, предполагает, что его организация имеет какую-то нерешенную проблему. Проблема зачастую не вербализуется, существуя на интуитивном уровне. Функционирование организации протекает неудовлетворительным способом, несбалансированно. Цель Гештальт-подхода – помочь обрести новое, удовлетворяющее организацию равновесие с окружающим миром – уникальное для данной организации уникальным, подходящим для нее способом. Поэтому при использовании Гештальт-технологий в консультировании главный акцент делается на осознание актуального жизненного опыта «здесь и теперь», что позволяет как личности, так и организации исследовать новые пути разрешения своих трудностей, перейти от существования к максимальной полноте жизни, к новому качеству бытия. Следовательно, Гештальт-подход позволяет осознать, каким образом функционирует человек или организация, каким образом протекают процессы приспособления к окружающей среде, как интегриру-

ется актуальный опыт, как проявляются избегания и механизмы защиты (сопротивления). Для осуществления данной цели необходимо помочь как организации в целом, так и членам данной организации ясно осознавать как свои ощущения, эмоции, чувства, потребности, так и сигналы, воспринимаемые от других; понимать, кто именно может удовлетворить потребности и каким образом это можно осуществить.

Часто Гештальт-подход называют «третьим путем», т.к. в отличие от психоанализа и бихевиоризма он предлагает не понимать, не учиться, а экспериментировать с целью максимального расширения жизненного пространства и свободы выбора. Еще Ж.П.Сартр говорил: «Важно не то, что из меня сделали, а то, что я сам делаю с тем, что из меня сделали» [2, 341]. Поэтому Гештальт-психология занимается прежде всего ростом способности осознавать и формированием ответственности за свой выбор.

Для иллюстрации многомерности Гештальт-подхода С.Гингер предложил т.н. «пентаграмму», которая традиционно представляет человека – голову, две руки и две ноги. Пять измерений человеческой деятельности обозначены С.Гингером как физическое, аффективное, рациональное, социальное и духовное измерения. Как указывает С.Гингер, «многомерность и эффективность Гештальта усиливаются благодаря полисемичному подходу, когда одновременно учитываются физическая, аффективная, социальная и духовная составляющие человека. Гештальт учитывает не только все эти аспекты, но и те системные взаимодействия, что возникают между одним из них и остальными четырьмя» [1, 15].

Очевидно, что при работе с организацией вся схема сохраняет свое диагностическое и эвристическое значение для определения нарушений функционирования и для выработки соответствующей стратегии психологической интервенции. Рациональное измерение при работе с организациями представляет собой интеллектуальный полюс организации, на котором решаются вопросы когнитивной деятельности организации. Достаточно части при работе с организациями данный полюс метафорически сравнивается с Отцом, который выполняет следующие функции в организации:

- размышляет и обдумывает положение дел в организации;
- определяет методы для осуществления краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей;
- организовывает рабочее время, поездки, отдых в организации;
- участвует в переговорах, изучает новости;

- разрабатывает планы, составляет документацию;
- учитывает позиции других участников организации.

Процесс осознания способа функционирования приводит к определенным действиям, направленным на улучшение интеллектуальной эффективности организации.

Аффективное измерение есть полюс отношений, который ассоциируется с Матерью, чьи задачи заключаются в содействии развитию человеческих отношений в организации. Аффективная сторона может исследоваться при психологическом консультировании организации в трех аспектах:

- аспект здоровья (другими словами, достаточно адекватна и насыщена эмоциональная жизнь организации и в организации, как проявляется социальное и психологическое благополучие в организации, установлен ли баланс между личной жизнью и профессиональной жизнью в организации);
- аспект межличностных отношений;
- аспект отношений с внешним миром (взаимодействие с партнерами, отношения с конкурентами и пр.).

Изучая эти аспекты полюса отношений и экспериментируя в новых, найденных на психоконсультативных сессиях ситуациях представители организации могут развивать свою способность к контакту и коммуникации, улучшать переход от зависимости или независимости к взаимозависимости, несущей пользу для каждого работника.

Социальное измерение соответствует функционированию организации в целом, иерархическим отношениям, влиянию организации на внешнюю среду. Данное измерение также изучается в трех измерениях:

- взаимодействия внутри отдельной иерархической группы (внутригрупповые отношения, создание органограммы, циркуляция информации и пр.);
- отношение группы с внешним миром (отношение конкретного отдела (группы) с другими структурными подразделениями, роль данного подразделения в организации, отношение с другими организациями и пр.);
- «социальные» вопросы (способы воздействия топ-менеджмента на организацию, способы урегулирования конфликтов, проблема власти, организация работы организации и пр.);

Решение и осознание всех этих аспектов социального полюса способствует принятию своей доли ответственности каждого члена организации за деятельность в целом.

Физическое измерение трансформировано в материальный полюс, который анализируется в двух направлениях:

- «физическое» измерение организации (наличие-отсутствие «жизненных сил» у организации, материальные ресурсы, качество предлагаемой продукции, имидж организации и материальные вложения в него и пр.);

- «физическое» измерение членов организации (способы и формы оплаты труда, способы материального поощрения, внешний вид членов организации, вопросы работоспособности, физического здоровья, утомления и пр.);

Применение Гештальт-техник позволяет усилить «жизненные силы» организации, выделить сильные и слабые стороны в функционировании, а также определить конкретные действия, направленные на удовлетворительное развитие этого полюса.

Духовное измерение представлено идеологическим полюсом, где затрагиваются две оси:

- идеологическое измерение членов организации (иерархия ценностей членов организации, способность «мечтать», т.е. предвосхищать информацию, приверженность планам организации, поддержка имиджа организации во внешнем мире и пр.);

- идеологическое измерение организации (специфичность и направленность корпоративной культуры, система ценностей, соответствие планов топ-менеджмента и рядовых членов организации и пр.).

Организация с позиции Гештальт-подхода является новой целостностью, где все участники не есть еще целое. Организация всегда большая целостность, чем просто сумма ее составляющая точно также, как и восприятие человеческого лица не может быть сведено к сумме воспринятых стимулов. Организация как система может существовать, если у людей, входящих в организацию, с одной стороны есть «общая почва» (единая цель, примерно одинаковая система ценностей, корпоративная культура, единый имидж), и существует «разделение труда», т.е. комплиментарность, принимаемая всеми членами организации, с другой. Организация предполагает, что члены принимают определенные обязательства и разде-

ляют друг с другом достаточно серьезные виды деятельности. Поэтому важно помочь найти адекватные способы коммуникации, свойственные данной организации.

Гештальт-подход, называемый часто «искусством контакта», позволяет отойти от обучения технологическим приемам «коммуникации», что зачастую выливается в обучение навыкам манипулирования людьми. Потребность в коммуникации развивается только при наличии благоприятных условий, которые формируются различными способами в Гештальт-подходе. Поэтому здесь так велика роль установления доверительных отношений.

При работе с организацией в Гештальт-подходе нет стандартов. Метафоры, образы гораздо продуктивнее, чем просто обсуждение того, что происходит в организации. Например, можно долго обсуждать причины низкой производительности труда, можно формировать профессиональные навыки, а можно попросить отстающих в метафорической форме представить свою группу. Осознание образа позволяет найти резервы, говоря языком Гештальта «творчески приспособиться» и понять те внутренние механизмы, которые провоцируют повторение стереотипного поведения и принять ответственность за функционирование группы.

#### *Литература*

1. *Гингер С.* Что такое Гештальт? СПб., 1996.
2. *Сартр Ж.П.* Экзистенциализм – это гуманизм // Сумерки богов. М., 1989.

**Рогов Е.И.**

### **Проблемы общественной детерминации профессионального развития персонала**

Профессиональная деятельность является неотъемлемой частью жизни практически любого трудоспособного человека. Независимо от её содержания, уровня требований, предъявляемых к работнику, степени сложности и ответственности, квалифицированности, профессиональная деятельность определяет жизненный стиль, отражая и формируя систему субъективных ценностей человека, ближайшие и более отдалённые карьерные перспективы. Немаловажную роль здесь также играет общество, которое определяет отношение личности к разнообразным объектам и видам