

**Б.Р. Мандель**

**Организационная психология.  
Модульный курс.**

*Учебное пособие  
для обучающихся в гуманитарных вузах  
(бакалавры, магистры)*

Москва  
Издательство «ФЛИНТА»  
2015

УДК 159.98  
ББК 88.41я73  
М23

**Мандель Б.Р.**

М23            **Организационная психология. Модульный курс [Электронный ресурс]: учеб. пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель. – М.: ФЛИНТА, 2015. – 371 с.**

ISBN 978-5-9765-2438-5

Пособие представляет собой курс с инновационным расположением учебного материала в соответствии с модульным распределением тематики и включает в себя методические рекомендации по изучению данной научной дисциплины на основе компетентностного подхода. Каждая тема завершается вопросами и заданиями по изученному материалу, а после модулей идут списки тематики семинаров, практические задания, литература к ним, интернет-источники. Учебное пособие содержит значительное число ссылок и пояснений, содержащих сведения об упоминаемых авторах и толкования терминов. В конце книги приводятся глоссарий, как динамичной, активно и постоянно развивающейся теоретической и практической отрасли науки не только в нашей стране, но и за рубежом.

Для бакалавров и магистров, а также будет полезна психологам и социальным педагогам, экономистам и юристам, всем, интересующимся организационной психологией.

УДК 159.98  
ББК 88.41я73

ISBN 978-5-9765-2438-5

© Мандель Б.Р., 2015  
© Издательство «ФЛИНТА», 2015

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Модуль I Основные характеристики организации</b> .....	9
<b>Тема 1.</b> Организационная психология как наука. Понятие и структура организации.....	9
<b>Тема 2.</b> Определение и структура организации.....	33
<b>Тема 3.</b> Теории и модели организационной структуры.....	70
<b>Тема 4.</b> Организационная культура: понятия и типологии.....	87
<b>Тема 5.</b> Организационное развитие.....	106
Примерная тематика семинарских занятий по Модулю I.....	119
Литература для подготовки к занятиям.....	119
<b>Модуль II Теории организаций и психология</b> .....	120
<b>Тема 6.</b> Классические теории организаций.....	120
<b>Тема 7.</b> Организационные концепции, теории, взгляды: поведенческие аспекты.....	138
<b>Тема 8.</b> Автономия сотрудников в организационной структуре.....	153
<b>Тема 9.</b> Ситуационные теории организаций: психология обстоятельств.....	167
Примерная тематика семинарских занятий по Модулю II.....	179
Литература для подготовки к занятиям.....	179
<b>Модуль III Индивид и организация</b> .....	180
<b>Тема 10.</b> Индивидуальные характеристики, влияющие на организационное поведение.....	180
<b>Тема 11.</b> Ценности и мотивация работников организации.....	200
<b>Тема 12.</b> Ролевое поведение в организации.....	226
<b>Тема 13.</b> Отбор персонала.....	253
Примерная тематика семинарских занятий по Модулю III.....	270
Литература для подготовки к занятиям.....	270
<b>Модуль IV Стратегический менеджмент организации и управление</b> ...271	
<b>Тема 14.</b> Стратегии организации, планирование и диагностика.....	271
<b>Тема 15.</b> Пути повышения эффективности коммуникаций в организации.....	302
<b>Тема 16.</b> Современные концепции и структура организаций, внедрение инноваций и развитие информационных технологий.....	324
Примерная тематика семинарских занятий по Модулю IV.....	342
Литература для подготовки к занятиям.....	342
Примерный список вопросов для самопроверки/проверки качества усвоения знаний/зачета/экзамена.....	344

Примерные задания для тестового контроля.....	347
Примерные варианты практических заданий (по вариантам ДВГУПС).....	355
Примерная тематика курсовых/выпускных квалификационных работ (варианты МГУ имени М.В. Ломоносова).....	361
Краткий словарь по организационной психологии.....	364
Список дополнительной литературы по всему курсу.....	369

## Введение

Организационная психология или психология менеджмента (за рубежом известна под названиями *Industrial and organizational psychology*, *I-O psychology*, *work psychology*, *work and organizational psychology*, *W-O psychology*, *occupational psychology*, *personnel psychology*, *talent assessment*) — применение психологических теорий и исследовательских методик к проблемам организации, управления и бизнеса. Наша наука касается вопросов подбора персонала, мотивации, обучения и развития сотрудников различных организаций, организационного поведения и пр. Заметим, что именно из организационной психологии в свое время выделился коучинг как метод консалтинга и тренинга, от классических консалтинга и тренинга отличающийся от классических консалтинга и тренинга тем, что тренер, специалист, коуч не дает ни советов, ни жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. В бывшем СССР организационная психология не представляла собой самостоятельной дисциплины и обычно рассматривалась в рамках инженерной или социальной психологии.

Цель нашего курса: способствовать формированию у студентов профессионального видения мира, умений определять социальные детерминанты поведения, а также особенностей внедрения организационных изменений в будущей профессиональной деятельности.

Как научная дисциплина организационная психология опирается на знания, полученные в процессе изучения базовых общеобразовательных предметов и является важнейшим элементом профессиональной подготовки будущих практических психологов.

Основные задачи изучения курса:

- сформировать теоретические знания о главных понятиях и принципах организационной психологии;

- развить умения осуществлять анализ организационного поведения на индивидуальном, межгрупповом и межорганизационном уровнях;

- выработать навыки психологического изучения индивидуальных установок, мотивов, особенностей коммуникаций и способов поведения сотрудников организаций с целью улучшения их самочувствия и оптимизации эффективности организации.

Работа по изучению организационной психологии является своеобразным продолжением изучения психологии труда, инженерной психологии и эргономики, психологии управления, психологии работы с персоналом, психологии предпринимательства и психологии рекламы.

В нашем пособии материал разделен на четыре модуля.

При изучении данной дисциплины предусматривается:

- проведение лекционных занятий;
- проведение семинарских и практических занятий;
- проведение лабораторных работ;
- самостоятельное изучение литературы, освоение теоретического материала;
- проведение итоговой контрольной работы в виде тестов по модулям и зачета;
- проведение экзамена.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

***а) общекультурных (ОК)***

выпускник должен обладать способностью и готовностью к

- пониманию современных концепций картины мира на основе сформированного мировоззрения, овладения достижениями естественных и общественных наук, культурологи (ОК-2);
- использованию системы категорий и методов, необходимых для решения типовых задач в различных областях профессиональной практики (ОК-4).

***б) профессиональных (ПК):***

в области практической деятельности выпускник должен обладать способностью и готовностью к:

- реализации стандартных программ, направленных на предупреждение отклонений в социальном и личностном статусе и развития, а также профессиональных рисков в различных видах деятельности (ПК-1);
- выявлению специфики психического функционирования человека с учетом особенностей возрастных этапов, кризисов развития и факторов риска, его принадлежности к гендерной, этнической, профессиональной и другим социальным группам (ПК-5);
- психологической диагностике уровня развития познавательной и мотивационно-волевой сферы, самосознания, психомоторики, способностей, характера, темперамента, функциональных состояний, личностных черт и акцентуаций с целью гармонизации психического функционирования человека (ПК-6);
- прогнозированию изменений и динамики уровня развития и функционирования познавательной и мотивационно-волевой сферы, самосознания, психомоторики, способностей характера, темперамента, функциональных состояний, личностных черт и акцентуаций (ПК-7).

В результате изучения дисциплины студент должен:

*Знать:*

- основные понятия организационной психологии, организационного развития, формирующие профессиональное видение мира (ОК-2);
- современные концепции теории организаций (ОК-4);
- основные методы психологического познания человека в организации (ПК-1);
- особенности развития личности в организации (ПК-5);
- основы психологической диагностики уровня развития мотивационно-волевой сферы, самосознания, психомоторики, способностей, функциональных состояний, личностных черт (ПК-6);

- основные изменения и динамику уровня развития и функционирования психики человека (ПК-7).

*Уметь:*

- определять социальные детерминанты поведения, особенностей внедрения организационных изменений в компании (ОК-2);
- прогнозировать и преодолевать процессы сопротивления организационным изменениям (ОК-4);
- проектировать способы организационных решений (ПК-1);
- прогнозировать динамику развития личности в организации (ПК-5);
- применять диагностические методики с целью понимания и определения клиентом направления выбора профессиональной деятельности (ПК-6);
- проводить психологическое обследование сотрудников организаций в целях прогноза организационного поведения (ПК-7).

*Владеть:*

- инструментами организационного консультанта (ОК-2);
- основными навыками психологического исследования и математической обработки информации организационной диагностики (ОК-4);
- навыками эффективного психологического воздействия на процесс подготовки и адаптации человека в организации (ПК-1);
- навыками преодоления кризисов и факторов риска профессионального становления и развития личности (ПК-5);
- приемами диагностических процедур психологических особенностей личности. (ПК-6);
- навыками проведения психодиагностических исследований изменений, уровня развития и функционирования психики для прогнозирования организационного поведения (ПК-7).



## **Модуль I Основные характеристики организации**

### **Тема 1. Организационная психология как наука. Понятие и структура организации**

**История возникновения организационной психологии.  
Оформление организационной психологии в самостоятельную научную дисциплину.  
Область и предмет исследования организационной психологии.  
Структура организации.**

Развитие теории управления, появление настойчивого интереса к психологическим факторам управления, сами требования управленческой практики всегда, в той или иной мере, вызывали научный интерес у ученых, занимавшихся психологией. Но по сравнению с другими науками и другими областями психологии организационная психология имеет довольно непродолжительную историю. Научный подход к изучению организаций стал формироваться только в начале XX века. Тогда эта область называлась просто индустриальной психологией (первоначальное, но еще сохранившееся название нашей науки), и диапазон исследуемых вопросов был значительно уже, чем тот, что описывается сегодня. Основное направление развития индустриальной психологии в первой трети XX столетия отражено в названии одного из первых учебников по этой дисциплине, написанного Гуго Мюнстербергом: «Психология и эффективность производства» («Psychology and Industrial Efficiency»). Мюнстерберг получил образование в Германии и затем переехал в США для руководства психологической лабораторией в Гарвардском университете. Он стал членом-основателем Американской психологической ассоциации и некоторое время был ее президентом. У него были широкие профессиональные интересы, но сегодня о нем чаще всего вспоминают в связи с тем, что именно под его руководством началось



Г.Мюнстерберг

применение психологии в бизнесе и промышленности. Мюнстерберг внес большой вклад в развитие этой области, в том числе, он первым начал проводить исследования в области техники безопасности, а также тестирование специальных способностей и рабочей выборки с целью отбора работников. Кроме того, одним из первых ввел проверку валидности самих тестов в качестве официальной стандартной процедуры для проверки точности тестирования.

В своем вышеупомянутом труде Мюнстерберг обобщил и систематизировал психологические проблемы труда, положил начало развитию психотехники как отрасли научного знания, призванной определять пригодность людей к определенному виду деятельности. Мюнстерберг первым сформулировал научные основы профессионального отбора, наметил экспериментальные методики изучения личности. Он изучал проблемы руководства предприятиями, профориентации, производственного обучения, приспособления техники к психическим возможностям человека и другие факторы повышения производительности труда рабочих и доходов предпринимателей. Разрабатывал методы и стратегии исследования трудовых процессов. И самой, пожалуй, важной сферой его интересов была *индустриальная психология*, понимавшаяся им чрезвычайно широко. Мюнстерберг доказывал, что наилучший способ повысить производительность труда - подбирать работникам должности, которые соответствуют их индивидуально-психологическим особенностям, в частности, характерологическим и интеллектуальным. Именно с индустриальной психологией принято связывать оформление в особую научно-практическую отрасль и психотехники (вероятно, в связи с характерной для русского языка прямой ассоциацией «техника — промышленность»), и нашей организационной психологии.

Как видно из названия книги, написанной Мюнстербергом, первые индустриальные психологи в основном интересовались повышением эффективности производства. Они считали, что главным способом

повышения производительности является совершенствование методов отбора



У. Скотт

и подготовки работников, оптимальное проектирование трудовой деятельности и применение оптимальных стратегий организации труда. Пионером в этой области стал У. Скотт<sup>1</sup>, проводивший психологические исследования в области рекламы и изучавший особенности отбора продавцов при приеме на

работу и распределении их по рабочим местам. Особый интерес к *эффективности производства* свидетельствовал, что поначалу индустриальные психологи во многом дублировали работу промышленных инженеров и находились под влиянием их деятельности. Особенную актуальность имели принципы анализа рабочего времени и изучения движений работника, разработанные и усовершенствованные Ф. Тэйлором<sup>2</sup>, Ф. и Л. Гилбрет и другими, а инженерный подход к планированию и проектированию рабочего процесса (*job design*) и проблемам, возникающим на рабочем месте, до сих пор широко применяется в организационной (индустриальной) психологии.

Со вступлением США в 1918 году в Первую мировую войну основатели индустриальной психологии столкнулись с необходимостью быстрого разрешения множества практических проблем. Американская психологическая ассоциация активно призывала психологов отозваться на нужды военного времени, на возникшую потребность классифицировать большое количество новых кадров и определить их на подходящую военную должность. В процессе разработки и проверки обоснованности методов массового отбора и распределения кадров были собраны обширные данные тестирования интеллектуального уровня, психомоторных и личностных характеристик. Психологи, интересующиеся измерением человеческих

<sup>1</sup> Уолтер Скотт (1869-1955) – один из первых американских прикладных, практических психологов.

<sup>2</sup> Фредерик Уинслоу Тейлор (или Тэйлор; 1856-1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

характеристик, получили тогда материал огромного объема (заметим, в мирное время на его сбор потребовалось бы много лет).

В Западной Европе направление психологии, исследовавший вопросы управления в организации, формировалось под названием *психология труда и организационная психология* (в США - *промышленная психология и организационная психология*). Структуру их составляют *психология труда, психология персонала (человеческих ресурсов), организационная психология*. Такое разделение обусловлено тем, что чаще всего в теории менеджмента выделяют три составляющие: *управление трудом, управление людьми, управление организацией*.

Большая часть научных трудов, посвященных развитию нашей науки началом непосредственного появления организационной психологии, как правило, считают 1925 год и Хоторнские (Хоуторнские) исследования (1927-1936).

Группа исследователей, в которую входили Дж.Хоманс, Э.Мэйо, Ф.Ротлисбергер, В.Диксон и другие, изучала влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда в пригороде Чикаго Хоторн. Руководство компании Western Electric (тогда это был телефонный завод) было заинтересовано в том, чтобы лучше организовать работу и поэтому дало ученым полную свободу действий для изучения производства. На первой стадии Хоторнского эксперимента ученые выяснили, что *улучшение условий освещения повышает производительность труда, однако через некоторое время увидели, что ухудшение условий освещения дает такой же результат*.

Производительность труда группы женщин возрастала при улучшении условий освещения, при увеличении количества коротких перерывов и длительности перерывов. Любая инновация способствовала повышению производительности труда. Тогда психологи начали вводить изменения противоположного характера - уменьшать количество перерывов, ограничивать обеденный перерыв, уменьшать освещенность, однако группа продолжала работать все лучше.

На второй стадии было установлено, что через некоторое время производительность вернулась на прежний уровень, но это происходило уже под влиянием социальных норм (например, соблюдение нормы «не делать больше, чем сосед рядом»).

В итоге психологи поняли, что производительность труда изменялась под влиянием социальных факторов - благодаря интересу к процессу труда и рабочих со стороны руководства.

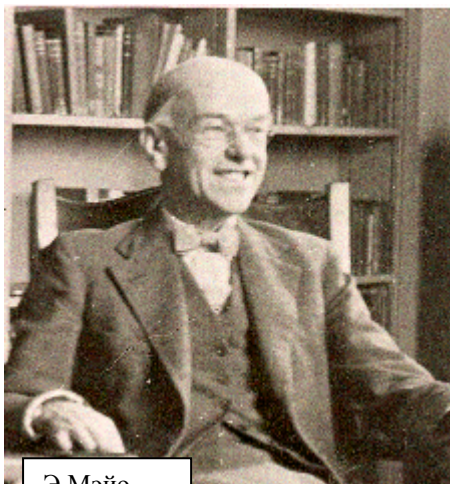
Результаты этого исследования так и остались тайной. Наиболее приемлемым объяснением его результатов, которое приводят в учебниках, был сам фактор эксперимента: выделение работниц в отдельную группу, а внимательное общение с психологами и руководством, интерес других



Участницы знаменитого эксперимента

работников повлекли за собой парадоксальный результат. Хоторнский эксперимент длился с 1927 по 1936 г. Он чрезвычайно повысил авторитет психологов и способствовал широкому распространению психологических исследований в области труда. Именно из-за масштабности, продолжительности, участия многих исследователей, многоплановости результатов и тех интерпретаций, которые затем неоднократно изучались, исследование даже получило название *Хоторнской саги*. Это исследование стало психологической легендой. Руководство компании стремилось достичь высокой производительности труда, а его менеджеры были последователями популярной в то время *научной организации труда*, но, когда они предлагали рабочим более эффективные методы работы, те относились к новациям негативно, считая, что их хотят превратить в подобие автоматов, роботов, и отказывались следовать рекомендациям. Во время Хоторнского эксперимента была проведена и серия исследований при содействии Гарвардской школы делового администрирования, результаты которых впоследствии легли в основу курсов психологии и менеджмента. Наиболее известным стал эксперимент, предметом которого была производительность труда пяти женщин, которые работали в отдельном помещении на условиях

оплаты только за выполненную работу. Измерения производительности



Э.Мэйо

труда этих женщин шло в течение 23 периодов, продолжительностью от 3-4 до 30 недель. Количество перерывов для отдыха и обедов постоянно меняли. Вскоре эти результаты стали широко известны, превратились в своеобразное Евангелие для курсов психологии и менеджмента. Работницы реагировали на любые изменения: количество и

продолжительность перерывов для отдыха или приема пищи, их сокращение, даже полная ликвидация перерывов повышением производительности труда. Суммарный результат исследования заключался в том, что на протяжении первых, наиболее часто упоминаемых в литературе периодов, производительность труда работниц неуклонно росла, не зависела от количества перерывов на отдых и стала на 30-40% выше чем тот, который был установлен в начале эксперимента. В частности, в начале 12-го периода работниц лишили сокращенного дня в субботу, двух плановых перерывов, которыми они могли пользоваться во время 11-го периода. Тем не менее, производительность труда возросла на 11%. На 13-м периоде количество перерывов было восстановлено и работницы начали получать на обед напитки за счет компании. Все это привело к повышению производительности труда на 4%. Исследователи пришли к выводу, что конкретные особенности графика работы и изменения, которые вносились в течение 13 периодов, не имели значения, а производительность труда выросла благодаря улучшению отношений между работниками в самой группе и их непосредственным руководителем. Мэйо<sup>3</sup> и его коллеги считали, что особый статус работниц, их «отдельность» от других рабочих укрепили

<sup>3</sup> **Джордж Элтон Мэйо** (1880-1949) — американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений». Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и Хоторнским. Основал движение «за развитие человеческих отношений» и является одним из основоположников школы человеческих отношений.

«корпоративный дух» в группе, способствовали ее сплоченности. Члены группы неожиданно почувствовали, что руководитель проявляет к ним внимание, ведет себя приветливее, хочет узнать их мнение, интересуется их предложениями. К тому же, новая система оплаты привязывала заработок к производительности группы, а не всей фабрики, что обусловило процесс образования новых групповых норм, которые заключались в повышении производительности труда, взаимопомощи, более позитивном отношении к руководству. До того, как было в этих исследованиях, проводимых на Хоторнском предприятии одновременно (1931-1932), работницы получили своеобразное освобождение от тех норм, которые сдерживали производительность труда, действовали на предприятии и навязывались работниками друг другу (через нарекания как на вербальном, так и на невербальном уровнях) в других подразделениях.

При изучении данных об исследовании отдельные психологи (в частности, С. Милграм<sup>4</sup>) отмечали, что рабочие могли видеть в психологах «шпионов», которые действовали в интересах руководства компании, поэтому они повышали производительность труда вовсе не из-за причастности к исследованию, как об этом подумали психологи. В исследовании не было контрольной группы, в которой условия труда были неизменными. Исследователи внимательно изучили первые отчеты Хоторнских экспериментаторов и стали утверждать, что все было не так однозначно, как об этом тенденциозно сообщали интерпретаторы исследований. Оказалось, что работницы не были наивными, хорошо понимали ситуацию и не очень поддавались манипуляциям со стороны руководства в виде хорошего отношения и внимания к их работе. Такая интерпретация событий царит с тех пор в наших учебных пособиях: работницы находились под неявным давлением со стороны руководства и были вынуждены повышать производительность, чтобы сохранить свои

---

<sup>4</sup> Стэнли Милгрэм (Милграм; 1933-1984) — американский социальный психолог, известный своим экспериментом подчинения авторитету и исследованием феномена «маленького мира» (экспериментальное обоснование «правила шести рукопожатий»).

привилегии, обусловленные участием в исследовании, с определенной надеждой, что это поможет всем рабочим и приведет к улучшению условий для всех на фабрике.

Кроме вышесказанного, изучающие результаты эксперимента установили, что, когда в течение одной длительной серии две работницы начали проявлять враждебность и неконструктивное отношение, их заменили другими работницами, которые проявляли большую готовность способствовать успеху исследования. К тому же, наиболее серьезный скачок в производительности труда (на все 23 периода наблюдений) произошел с упомянутыми «кадровыми» перестановками, а второй, тоже значительный, пришелся уже на период Великой депрессии, что само по себе делало для работниц их работу ценной и привлекательной.

Тем не менее, важность Хоторнской саги является общепризнанной. Исследователи считают, что ее значение не ограничивается выводами, что условия контрольной и экспериментальной группы не должны отличаться, а группы вообще не должны находиться в таких условиях, чтобы чувствовать себя объектами особого внимания и наблюдения (что рассматривается как Хоторнский артефакт). Социальные отношения и моральный дух работников тоже всегда играют решающую роль.

Психологи должны точно понимать закономерности социального взаимодействия между исследуемым и экспериментатором. Хоторнский эксперимент показал, что участники исследования как в лаборатории, так и в реальных условиях, не являются пассивными подопечными экспериментальных манипуляций - они сознательные люди, которые знают, что их действия могут повлечь определенные последствия, и, заботясь об этом, способны действовать, не уступая экспериментаторам в своем стремлении дать событиям определенную запланированную ими самостоятельно логику.

Когда мы знакомимся с подобного рода психологическими исследованиями, стоит серьезно разобраться в методологии



экспериментаторов, в том воздействии, которое могло возникнуть [через различные мотивы участников], и на этой основе уже давать свою оценку исследованию. Потребители психологических экспериментов должны быть более внимательными относительно того интеллектуального продукта, который им предлагается.

Как мы уже сказали выше, формирование структуры организационной психологии проходило в отборе проблем, относящихся и к психологии труда, и к психологии персонала, психологии управления персоналом, выделяемым сегодня рядом ученых в отдельную отрасль психологии. К проблемам психологии труда относят: *профессиональный подбор кадров, проектирование рабочих задач и привлечения работников к деятельности, создание комфортной рабочей среды, факторы удовлетворения человека в труде, самочувствие и психическое здоровье работника в процессе труда и др.* Психология персонала предметом своего анализа определяет *вопросы психологических основ деятельности персонала в организации, психологические особенности личности руководителя и подчиненного, особенности лидерства и руководства, проблемы мотивации, индивидуально-психологические основы коммуникации, в частности, делового общения и др.*

Собственно организационная психология начала концентрировать внимание на *общих психологических проблемах деятельности организации, в частности, на создании и развитии организации как целостной системы; психологических аспектах управленческой деятельности и функций управления; анализе коллективного поведения людей в различных организационных группах и организации в целом; исследовании коммуникативных основ деятельности организации и коммуникации организации с внешней средой, вопросах развития корпоративной культуры и пр.*

Вообще к концу тридцатых годов XX века индустриальной/организационной психологией занимались только около

100 психологов во всем мире, но, тем не менее, за два десятилетия между двумя мировыми войнами в этой области произошел значительный прогресс – стала, например, возможной выбор профессии, специальности индустриального психолога. А после названного уже Хоторнского эксперимента и ряд сетей универмагов, и компания Proctor and Gamble, и страховая компания Aetna, и другие фирмы стали вводить психологов в штат своих постоянных сотрудников. Компании, которые не хотели иметь штатных психологов или не нуждались в их услугах, могли обратиться к психологам через консалтинговые фирмы, такие как Психологическая корпорация (Psychological Corporation), которая была основана еще в 1921 году. В двадцатые и тридцатые годы в США происходили события, которые изменили профессиональный мир и, в конце концов, реально привели к расширению предмета исследования индустриально-организационной психологии. Кстати, в этот период быстро развивалось профсоюзное движение, а во время Великой депрессии и были опубликованы результаты Хоторнских исследований.

В период II мировой войны, как и во время Первой мировой, военный персонал испытывал значительную перегрузку. Большое количество новобранцев надо было направить на такую службу/работу, которую они могли бы удовлетворительно выполнять. Многих из них необходимо было за короткое время подготовить к работе с очень сложным оборудованием. Женщины поступали на работу, занимая места своих мужей, отцов, братьев и друзей; гражданские организации остро нуждались в помощи, чтобы обучить этих неопытных новичков. В то же время, быстрый технический прогресс создавал настоятельную потребность в психологах, изучающих человеческий фактор, в специалистах, которые могли бы скоординировать потенциальные возможности взаимодействия людей и техники. И Вторая мировая война, как мы уже упоминали, стала беспрецедентным испытанием возможностей индустриальной/организационной психологии. Проблемы отбора, распределения на работу и обучения как гражданских, так и военных кадров

значительно усложнились и требовали, к тому же, быстрого решения, а масштаб был поистине ошеломляющим: более 12 миллионов солдат и морских пехотинцев прошли Army General Classification Test (Общеклассификационный армейский тест), разработанный еще в 1940 году. Сотни психологов сотрудничали с вооруженными силами, занимаясь разработкой проблем подбора кадров и стратегий развития команды (team development strategies), процедур оценки исполнения работы и методов изменения установок с целью подъема морального духа. С окончанием Второй мировой войны военные не прекратили своего участия в исследованиях по индустриальной психологии. После войны различного рода проблемы и их исследование объединились в одну дисциплину, имеющую уже достаточно широкую базу. К вопросам эффективности производства и связанным с ней проблемам отбора и распределения кадров добавились вопросы учета человеческого фактора и психологических проблем, выдвинувшиеся на первый план в ходе уже неоднократно упомянутых Хоторнских экспериментов - проблемы мотивации работника, его удовлетворенности работой, вопросы лидерства и группового влияния на индивидуальное поведение отдельного работника.

Сегодня нет почти ничего, что, имея отношение к человеческому поведению или организациям, осталось бы за пределами внимания индустриально-организационных психологов. Кстати, кроме традиционных вопросов они исследуют проблемы наркомании и токсикомании среди сотрудников, поведение потребителей, пути профессионального развития (career paths), стресс, специфические проблемы работников и владельцев организаций, принадлежащих к различным социальным меньшинствам, влияние профессиональных потребностей на домашнюю и семейную жизнь (а также обратное влияние последних) и целый ряд других вопросов и проблем.

Становление отечественной организационной психологии было, прямо скажем, непростым.

В работах ученых, педагогов и медиков, специалистов-практиков, имеющих дело с трудом и производством, были в свое время поставлены задачи, которые следовало решать не на уровне житейского здравого смысла, а на основе научных знаний. Так, в работах инженеров, технологов, организаторов производства рассматривались вопросы профилактики несчастных случаев и аварий, оптимизации орудий и условий труда в целях повышения производительности и качества труда, подбора рабочих, их обучения, определения оптимальных форм организации и оплаты труда. Инженером И.И. Рихтером в 1895 г. была намечена новая область техники безопасности железнодорожного движения, которая должна была опираться

на новое направление прикладной психологии – «железнодорожную психологию».

Рихтер, работник аппарата управления Петербурго-Варшавской железной дороги, занимавшийся по долгу службы статистикой. По собственной инициативе он

собирал сведения по разным вопросам железнодорожного дела, упорядочивая их на карточках с помощью разработанной им еще в 1882 г. классификационной системы. К 1912 г. у него накопилось до 20 тысяч карточек, а рабочая библиотека насчитывала свыше 3 тысяч томов. Кроме того, И.И. Рихтер много лет редактировал журнал «Железнодорожное дело», в котором выступал с работами, посвященными учету человеческого фактора в эксплуатации дорог.

В трудах юриста Д.И. Журавского уже в 1874 г. поднимались вопросы подбора и обучения администраторов, образцы идеального выполнения административных обязанностей.



Журнал «Железнодорожное дело» за 1904 год

Фабричные врачи, медики, занимавшиеся профессиональной гигиеной (Ф.Ф. Эрисман и др.), изучали причины профессиональных заболеваний, разрабатывали гигиенические классификации профессий. Врачи, физиологи и неврологи определяли нормы здорового труда с точки зрения физиологии труда, исследовали влияние различных внешних факторов на состояние работоспособности человека.



В работах И.М.Сеченова<sup>5</sup>, выдающегося отечественного физиолога и одного из пионеров объективного изучения психики, была всесторонне обоснована важная *приспособительная* роль психики, чувственных образов в построении и осуществлении любых движений, экспериментально подтверждена гипотеза ведущей роли центральной нервной системы в явлениях утомления, выдвинут принцип активного отдыха, проделан анализ рабочих

движений человека с точки зрения биомеханическим критериям.

И.М.Сеченов на портрете работы И.Е.Репина

В.М.Бехтерев<sup>6</sup>, невролог, психиатр, психолог и организатор науки, исследовал влияние музыки, цвета на умственную работоспособность людей.

<sup>5</sup> **Иван Михайлович Сеченов** (1829-1905) — русский физиолог и просветитель, публицист, мыслитель-рационалист, создатель физиологической школы, ученый-энциклопедист, биолог-эволюционист, психолог, антрополог, анатом, гистолог, патолог, психофизиолог, физико-химик, эндокринолог, офтальмолог, гематолог, нарколог, гигиенист, культуролог, приборостроитель, военный инженер.

<sup>6</sup> **Владимир Михайлович Бехтерев** (1857-1927) — выдающийся русский психиатр, невропатолог, физиолог, психолог, основоположник рефлексологии и патопсихологического направления в России, академик.

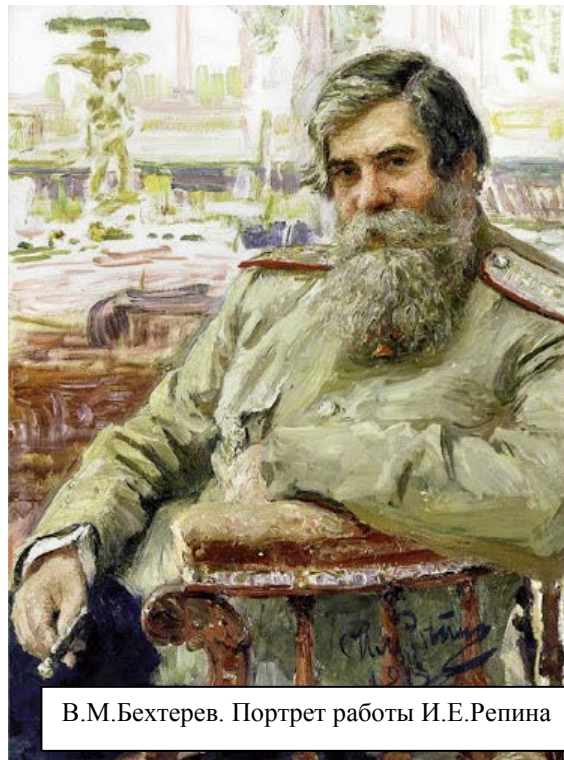
В 1907 основал в Санкт-Петербурге психоневрологический институт — первый в мире научный центр по комплексному изучению человека и научной разработке психологии, психиатрии, неврологии и других «человековедческих» дисциплин, организованный как исследовательское и высшее учебное заведение.

В Обществе нормальной и патологической психологии в Петербурге в 1909 г. был заслушан доклад его ученика [А.Л. Щеглова] об *эргометрии*, которая понималась как комплексная научная дисциплина о работоспособности человека, базирующаяся на знаниях прикладной психофизиологии, педагогики и психологии труда.

Знаменитые педагоги К.Д. Ушинский<sup>7</sup>, П.Ф.Каптерев<sup>8</sup>, П.Ф. Лесгафт<sup>9</sup> и др. ставили проблемы нравственного и трудового воспитания, развития у детей общих основ трудоспособности, формирования волевых качеств, деловых способностей, готовности подростков к трудовой жизни, к выбору профессий.

Деятели профессионально-технического образования России

обсуждали вопросы сущности профессиональной компетентности, профессионального мастерства, способностей и возможности их формирования. Преподаватель теоретической механики в Московском высшем техническом училище П.К.Энгельмейер<sup>10</sup> разработал *эврологию*, новое учение о природе технического творчества и возможностях его развития у студентов технических специальностей. Его работы вызвали интерес у психологов, и он был принят в Московское психологическое общество.



В.М.Бехтерев. Портрет работы И.Е.Репина

<sup>7</sup> Константин Дмитриевич Ушинский (1823-1870) — выдающийся русский педагог, основоположник научной педагогики в России.

<sup>8</sup> Каптерев Петр Федорович (1849 -1922) — российский педагог и психолог, занимавшийся проблемами детской и школьной психологии.

<sup>9</sup> Петр Францевич Лесгафт (1837-1909) — выдающийся биолог, анатом, антрополог, врач, педагог. Известен как создатель теоретической функциональной анатомии в палеонтологии, научной системы физического воспитания, прогрессивный общественный деятель России.

<sup>10</sup> Петр Климентьевич Энгельмейер (1855 - приближ. 1940-1942) — первый философ техники в России, автор целого ряда трудов, являющихся классикой философии техники. Умер неизвестным. При жизни его труды больше были известны в Германии, чем в России. В последнее время в связи с заинтересованностью философией техники его имя стало приобретать известность на родине.

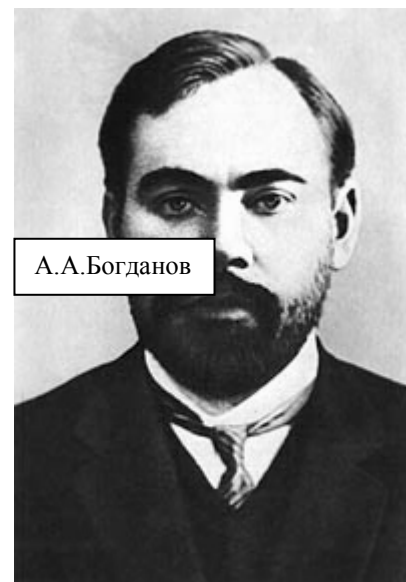
После Первой мировой войны, революции и гражданской войны в 1921 г. в России установился относительный покой и порядок, тогда-то и была принята политика мирной передышки - новая экономическая политика (НЭП). Это было время подчас безумных прожектов и сосуществования разных форм экономики (частного сектора, кооперативной собственности и государственных предприятий). Следует отметить, что в эти годы (до начала первых пятилеток) государственные предприятия, как и все прочие, руководствовались принципами хозяйственного расчета. В стране существовала безработица (до 1930 г.) и, несмотря на политические репрессии, диктатура пролетариата оставляла некоторую возможность для экономической конкуренции, рыночных отношений. В этих условиях широкое распространение в стране получило движение по пропаганде тейлоризма (*НОТ овское* движение). НОТ - аббревиатура словосочетания «научная организация труда». Распространение идей научного управления началось еще в дореволюционной России, работы Ф.Тэйлора оперативно переводились и публиковались в периодической печати: в «Записках Императорского русского технического общества», в журнале «Инженер». И уже на I Всероссийской конференции по НОТ в 1921 г. было сделано множество докладов, в которых не просто пересказывались работы Тэйлора, но и представлялись оригинальные идеи по рационализации отдельных видов труда. На развитие отечественной практики научного управления, формирование собственных, отечественных эконом [А.А.Богданов] оказала влияние книга А.А.Богданова<sup>11</sup> «Тектология. Всеобщая организационная

---

<sup>11</sup> Александр Александрович Богданов (настоящая фамилия — Малиновский; 1873-1928) — врач, экономист, философ, политический деятель, ученый-естествоиспытатель, организатор партийных школ за рубежом. В 1911 отошел от политики и занялся наукой. С 1918 — идеолог Пролеткульта. Предложил идею создания новой науки — тектологии, предвосхитил некоторые положения кибернетики. С 1926 года — организатор и директор первого в мире Института переливания крови. Погиб, производя на себе опыт.

наука» (1913). На пленарном заседании первой конференции по НОТ А.А. Богдановым был сделан доклад на эту тему. Идеи А.А. Богданова использовались затем в работах А.К.Гастева<sup>12</sup>, О.А.Ерманского<sup>13</sup>, сотрудников Института НОТ в Таганроге. Организационно-экономическую концепцию А.А. Богданова поддержал Н.И. Бухарин<sup>14</sup>. *Тект ология* считается одной из первых научных концепций, в которой систематически изложены идеи теории систем. Критическая оценка позитивистских взглядов А.А. Богданова В.И. Лениным и общая догматическая атмосфера в философии и науке, сложившаяся в России к началу 1930-х гг., обстановка физического и духовного террора на несколько десятилетий отодвинули возможность использования этой работы в России. Богданову удалось опубликовать «Тектологию» в 20-е гг. в Берлине. Н.Винер<sup>15</sup>, по его признанию, познакомился с этой работой и использовал при создании кибернетики.

К 1923 г. в Советской России действовало свыше 60 научных учреждений, занятых изучением труда и рационализации производства. С 1923 по 1926 гг. существовала даже массовая общественная организация «Лига ВРЕМЯ – НОТ», созданная по инициативе П.М.Керженцева<sup>16</sup> и поддержанная Л.Д.Троцким и В.И.Лениным.



Задачи этой организации состояли в том, чтобы представители низов, рабочие, *искали резервы экономии времени и повышения качества на своих*

---

<sup>12</sup> **Алексей Капитонович Гастев** (1882-1939) — русский революционер, профсоюзный деятель, поэт и писатель, теоретик научной организации труда и руководитель Центрального института труда.

<sup>13</sup> **Осип Аркадьевич Ерманский** (1867-1941) — российский политический деятель (социал-демократ), теоретик в области рационализации производства и организации труда, публицист, мемуарист. Один из зачинателей российской/советской науки управления (впоследствии менеджмента), ввел в научный обиход сам термин НОТ (научная организация труда).

<sup>14</sup> **Николай Иванович Бухарин** (1888-1938) — советский политический, государственный и партийный деятель.

<sup>15</sup> **Норберт Винер** (1894-1964) — американский ученый, выдающийся математик и философ, основоположник кибернетики и теории искусственного интеллекта.

<sup>16</sup> **Платон Михайлович Керженцев** (настоящая фамилия Лебедев, 1881-1940) — советский государственный и общественный деятель, революционер, экономист, журналист. Основатель советской школы тайм-менеджмента.



*рабочих мест* ах, поскольку считали себя хозяевами государства.

Самые крупные научные центры, изучавшие труд и личность трудящихся, были: в Петрограде - Институт по изучению мозга и психической деятельности (создан В.М. Бехтеревым в 1918 г.), в Казани - Институт НОТ, в Москве - Центральный институт труда (создан А.К. Гастевым в 1921 г.), в Харькове - Всеукраинский институт труда. Состоялись две всероссийские конференции по НОТ: в 1921 и в 1924 годах, но к началу 1930-х гг. нотовское движение было свернуто, научные учреждения перепрофилированы, а в конце 1930-х гг. были репрессированы лидеры этого движения (А.К. Гастев и др.).

В нашей стране, как и за рубежом, движение за научное управление трудом и производством стимулировало развитие наук о работающем человеке, групповом труде, о производстве и его организации в целом. В 1920-е гг. появились психологические дисциплины прикладной направленности, ориентированные на задачи научного управления: *рефлексология труда* (В.М.Бехтерев), *эргология и эрго-техника* (В.Н.Мясищев<sup>17</sup>), *психология труда* (Г.И.Челпанов<sup>18</sup>), *индустриальная психотехника* (И.Н.Шпильрейн).



Уникальная книга русского энциклопедиста

В 1927 г. было организовано Всероссийское общество психотехники и прикладной психофизиологии (ВОП и ПП). Общество издавало журнал «Психофизиология труда и психотехника», позже переименованный в «Советскую психотехнику» (1928-1934), организовывало конференции. Седьмая Международная психотехническая конференция состоялась в сентябре 1931 г. в Москве. Лидером ВОП и ПП был И.Н.Шпильрейн.

<sup>17</sup> **Владимир Николаевич Мясищев** (1893-1973) — советский психиатр и медицинский психолог, исследователь проблем человеческих способностей и отношений, основатель ленинградской (петербургской) школы психотерапии.

<sup>18</sup> **Георгий Иванович Челпанов** (1862-1936) — русский философ, логик и психолог.

Индустриальная психотехника разрабатывала *проблемы психологического изучения профессий и их классификации, теории и практики психологического профессионального отбора кадров, теории и практики профессиональной ориентации, помощи в выборе профессии, проблемы развития профессионально важных качеств, психологической рационализации труда, его средств и условий, психологической профилактики производственного травматизма и аварийности, психологии воздействия, оптимизации совместных форм труда.*

Как мы узнаем, в период с 1925 по 1936 гг. в нашей стране получила распространение психотехника, однако уже с 1930 года ее продвижение значительно приостанавливается, сокращается количество публикаций, практически исчезает экспериментальная работа. Разгром психотехники привел к свертыванию работ и по психологии труда.

Конечно, здесь сразу хотелось бы сказать несколько слов о наших ученых, стоявших непосредственно у истоков отечественной организационной психологии.

**Исаак Нафтульевич Шпильрейн** (1891 – 1937) – российский психолог. Получил высшее образование в университетах Гейдельберга и Лепцига. Окончив университет в Германии (курс В. Вундта), он проявил особый интерес к прикладным наукам и постоянно говорил в своих трудах о том, что психология должна быть полезной в приложении к промышленности и труду. Во время войны Первой мировой войны И.Н. Шпильрейн защитил докторскую диссертацию у одного из последователей В. Вундта - Брана. Революция в России оказала мощное притягательное влияние на левонастроенного молодого психолога, и он во что бы то ни стало решил вернуться в Россию.

И.Н. Шпильрейн был полиглотом и в совершенстве владел многими европейскими языками. Прибыв в Москву, он поступил на работу в Народный Комиссариат иностранных дел заведующим информационным бюро. После недолгого пребывания в Наркоминделе его потянуло на научную работу, и он перешел сначала в Центральный институт труда, а затем в Народный Комиссариат труда заведующим лабораторией промышленной психотехники. Однако прежде, чем заняться научными исследованиями, ему необходимо было проделать громадную организационную работу. Специалистов по прикладной психологии совсем не было, и



И.Н.Шпильрейн

пришлось почти наугад подыскивать себе помощников. И.Н. Шпильрейн отличался, кстати, удивительной наблюдательностью по отношению к новым людям.

Первыми объектами исследований Шпильрейна стали трамвай и типографская работа. В 1922 г. два основных работника лаборатории выполнили самостоятельные исследования по психологическому анализу профессий. Сам И.Н. Шпильрейн работал вагоновожатым московского трамвая. Таким образом, впервые в мировой практике при психологическом анализе профессий был применен *трудоу метод изучения профессий*, который в последующие годы стал краеугольным камнем прикладной психологии. В результате работ Шпильрейна и его сотрудников по изучению профессий, определению профпригодности и исследованию утомления была опубликована монография «Рабочие трамвая» (1928). Заслуживает внимания работа, проведенная лабораторией Шпильрейна в 1929 г. на заводе «Серп и Молот» в листопрокатном цехе, посвященная изучению личного фактора в труде. На основании этой работы в 1931 г. на 7-й Международной конференции по психотехнике был прочитан доклад «Новые социалистические формы труда и психотехника». В дальнейшем Шпильрейн разрабатывал различные проблемы психологии труда: рационализация труда, утомление, автоматизация трудовых действий, профессиональный отбор, был активным деятелем движения научной организации труда (НОТ).

И.Н.Шпильрейн был репрессирован в январе 1935 г. по обвинению в контрреволюционной деятельности и погиб в декабре 1937 г. Реабилитирован посмертно.

**Соломон Григорьевич Геллерштейн** (1896-1967) начинал свою профессиональную деятельность в качестве психолога в психотехнической лаборатории Народного Комиссариата Труда СССР с 1923 г. (он был вторым штатным сотрудником этой лаборатории). В 1925 г. лаборатория вошла в состав Государственного Института охраны труда в Москве. С.Г.Геллерштейн сменил своего учителя — профессора И.Н. Шпильрейна на посту заведующего этой лабораторией в 1929 г. и руководил ею до 1935 г. Одновременно он работал в составе психотехнической секции Государственного института экспериментальной психологии в Москве под руководством И.Н.Шпильрейна. Геллерштейн являлся одним из лидеров психотехнического движения, был членом редколлегии журнала «Советская психотехника», участником Международных психотехнических конференций (1927, 1931, 1934), преподавал психотехнику. С.Г. Геллерштейн избежал ареста, но на своей научной и человеческой судьбе он вполне ощутил неостребованность прикладной индустриальной психологии людьми, управлявшими хозяйством, культурой, наукой. В 1936 г. он был, по сути, отстранен от научной деятельности в психотехнике. Вплоть до Великой Отечественной войны он занимался трудотерапией, в 1937-1941 гг. возглавлял психофизиологическую лабораторию Московской областной психиатрической клиники. В годы Великой Отечественной войны А.Р. Лурия пригласил Геллерштейна в нейрохирургический военный госпиталь в г. Кисегаче в качестве научного руководителя и консультанта по трудовой терапии. Материал восстановительной трудотерапии был защищен им в 1945 г. в качестве докторской диссертации. В послевоенные годы Геллерштейн преподавал психологию труда в МГУ (1948), заведовал кабинетом психологии движений в лаборатории Н.А.Бернштейна в Московском Институте физической культуры, работал консультантом в Центральном институте экспертизы трудоспособности инвалидов. Он вел научно-преподавательскую работу на кафедре авиационной медицины военного факультета



С.Г.Геллерштейн

Центрального института усовершенствования врачей (1943-1949), где в 1947 г. ему присвоено звание профессора по курсу психологии. В связи с кампанией борьбы с космополитизмом Геллерштейн в 1949 г. был вынужден уйти из Института физической культуры, а также с кафедры авиационной медицины в Центральном институте усовершенствования врачей; были прекращены его лекции по психологии труда в МГУ. Почти 7 лет (до выхода на пенсию) он работал дома, занимаясь переводами трудов Ч.Дарвина, Ж.Ламарка и др. Начиная с 1957 г. Геллерштейн участвовал в возрождении психологии труда, собирал и публиковал материалы по психотехнике 20-30 гг., щедро делился своими идеями, опытом с многочисленными учениками и молодыми психологами. Последнее место работы Геллерштейна – отдел эргономики ВНИИ технической эстетики (1966-67), где он числился консультантом...

Осенью 1936 г. психотехническое движение и «ВОП и ПП» прекратили свое существование согласно решению самих психотехников. Это произошло вскоре после постановления ЦК ВКП (б) «О педологических извращениях в системе Наркомпроса» от 4 июля 1936 г. В постановлении осуждались теория педологии и практика тестовой оценки способностей детей. Постановление касалось всех форм практической деятельности, в которых оценивались способности людей с помощью тестов, поэтому косвенно оно послужило основанием для ликвидации не только педологии, но и хозяйственной психотехники.



Так газета «Правда» в 1936 году громила педологов

Смена политического и экономического курса в годы первых пятилеток, политика чрезвычайных мер привели к ликвидации или перепрофилированию учреждений, занимавшихся вопросами НОТ, охраны и гигиены труда, психологией и психофизиологией труда, социальной психологией. Индустриальная и организационная психотехника, сложившаяся в условиях относительной демократии, оказалась неадекватной

эпохе чрезвычайных мер в 1930-е гг. в СССР.

Восстановление прикладной психологии стало возможным только в период преодоления тоталитарного режима в стране.

В 1957 г. в Москве на Совещании по психологии труда было вынесено решение о возрождении области прикладной психологии, которая занималась бы проблемами организации труда. Было рекомендовано возобновить подготовку специалистов этого направления. Поскольку в те времена было не принято отменять постановления ЦК партии, то возрожденное научное направление было названо «психологией труда», а не «индустриальной психотехникой». При этом подчеркивалась мысль о необходимой связи психологии труда и общей психологии, а также других направлений психологии, обосновывалась идея, что работы в области психологии труда должны отвечать критериям научности, общим для любого направления психологической науки.

В условиях послевоенной *гонки вооружений* отечественная оборонная промышленность создавала не менее сложные, чем на Западе, образцы военной техники для авиации, военно-морского флота, артиллерии, ракетных войск, связи. Проектирование и эксплуатация военной техники в эти годы были уже невозможны без учета *человеческого фактора*. В 1959 г. были организованы лаборатории *инженерной психологии* в Ленинградском (Б.Ф.Ломов<sup>19</sup> и др.) и Московском (В.П.Зинченко<sup>20</sup>) университетах. До 70 % выпускников факультетов психологии в 1970-е гг. направлялось для работы на предприятиях военно-промышленного комплекса. Инженерная психология преподавалась во всех технических вузах.

Как стало видно из небольшого исторического обзора, большинство работ, связанных с становлением организационной психологии, концентрировалось на изучении подходов к управлению и выявлению

---

<sup>19</sup> **Борис Федорович Ломов** (1927-1989) — советский психолог, специалист в области общей, инженерной и педагогической психологии, а также психологии познавательных процессов. Один из инициаторов разработки инженерной психологии в СССР.

<sup>20</sup> **Владимир Петрович Зинченко** (1931-2014) — российский психолог. Один из создателей инженерной психологии в России.



психологических факторов организационной эффективности. Позднее при изучении организаций акцент был смещен на исследование феномена лидерства, индивидуально-личностных и социально-психологических характеристик руководителя и подчиненного, занимающих разное статусно-ролевое положение. Этот переход был ознаменован появлением атрибутивных моделей руководителя, многочисленных теорий лидерства и стилей руководства, теорий трудовой мотивации и многих других, скажем, исследующих, как индивиды воспринимают и оценивают действия руководителя, подвергая их причинной интерпретации.

Начиная с 1950-1960-х гг. под влиянием идей теории систем и методов структурно-функционального анализа (см. ниже) формируется школа социальных систем, представители которой рассматривают организацию как систему с такими компонентами, как индивид, формальная и неформальная структура, роли и статусы, физическое и социальное окружение. *Организация рассматривается и как социальная коалиция, жизнеспособная в той степени, в какой она обеспечивает удовлетворение от процесса труда ее субъектов, необходимое для продолжения их вклада в производственный процесс.* Дальнейшее развитие и системное оформление идей школы «человеческих отношений», обстоятельное изучение мотивации работников, действительно, содействуют становлению организационной психологии.

Современные исследования организации в психологии находят свое отражение и в многочисленных исследованиях в русле психологии труда, и в нашей организационной психологии. Их спектр довольно широк. Среди такого многообразия можно выделить несколько основных направлений:

- *исследования феноменов лидерства, власти и влияния,* концентрирующиеся на выделении стилей руководства, психологических особенностях должностного лидерства в коммерческих организациях;

- *исследование факторов группового и индивидуального поведения в организации,* рассматривающие широкий спектр феноменов: социально-демографические, социокультурные, статусно-ролевые и индивидуально-

личностные характеристики, удовлетворенность трудом, субъективную привлекательность труда, субъективное благополучие, мотивационные переменные и многое другое;

- *исследования трудовой мотивации, ее детерминант и взаимосвязей с параметрами организационного поведения;*

- *исследования организационной культуры и психологического климата в организации, определяющие смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности;*

- *исследования организационной специфики процессов взаимодействия, общения, социальной перцепции с опорой на традиционные для социальной психологии представления о закономерностях и механизмах взаимодействия индивида и группы, функционирования малых групп, процессах групповой динамики, неформальном лидерстве и пр. В связи с психологическими проблемами внедрения нововведений или адаптацией к организационным изменениям изучаются сегодня основные и сам процесс нововведений, и субъективные факторы, влияющие на внедрение, и понятие так называемого психологического барьера по отношению к организационным изменениям, взаимосвязь его проявления с различными психологическими и социально-демографическими параметрами, психологические особенности поведения сотрудников организаций в условиях изменений;*

- *исследования психологии субъекта и объекта труда в организационном контексте, особенностей и условий эффективности деятельности по управлению организацией. Сейчас большое внимание уделяется психологии управляющего субъекта, изучаются его психические процессы: познавательные (ощущение, восприятие, представление, внимание, воображение, память, мышление), волевые, эмоциональные, регулятивные, коммуникативные; психические состояния и психические*

свойства личности руководителя, в том числе и ее способности (характер, темперамент, направленность личности); базовая система личности, обозначаемая понятием мотивационная сфера личности, которая является источником побудительных сил поведения, динамической основой для деятельности личности. Особое внимание в контексте данного направления уделяется психологическим факторам и условиям организационной эффективности.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 1**

1. Подготовьте сообщения о научном творчестве Г. Мюнстерберга.
2. В чем причины активного обращения психологов к проблемам психологии в годы Первой мировой войны?
3. Подготовьте сообщения о Хоторнских экспериментах.
4. Расскажите о новых проблемах индустриальной/организационной психологии в годы Второй мировой войны.
5. Подготовьте сообщения об истории становления организационной психологии в России.
6. Подготовьте сообщения о жизни и деятельности И.Н. Шпильрейна и С.Г. Геллерштейна.
7. Расскажите об основных направлениях современной отечественной организационной психологии.

## **Тема 2. Определение и структура организации**

**Структура и компоненты организации.**

**Организационная психология и организационное поведение.**

**Ситуационный подход в организационной психологии.**

**Типы организационных структур. Линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная организационные структуры. Параметры организационной структуры.**

В мировой и отечественной организационной психологии, социальной психологии и психологии управления явно намечается поворот от рассмотрения организации как объекта управления со стороны наделенных соответствующими полномочиями людей к ее изучению в качестве открытой



социальной системы. Еще до недавнего времени в значительной части исследований организации преобладал поиск идеальной управленческой модели, работающей независимо от временного и ситуационного контекста. Такая технократическая версия исследования организации в настоящее время утрачивает доминирующее положение. Организация в современной психологии чаще рассматривается как *арена столкновения интересов различных групп, как адаптивная система, позволяющая выживать и развиваться в динамических экономических ситуациях, а не просто как технический «инструмент», производящий определенного рода продукцию. Организация рассматривается как система самоконституирующихся и самовоспроизводящихся процессов, к осуществлению которых привлечены как технологические, так и гуманитарные ресурсы.* Многочисленные направления в этой научной области имеют большое значение для современной действительности [из-за экономической трансформации российского общества и в связи с необходимостью внедрения нового содержания в управленческие практики].

Поскольку функционирование любой организации основано на межличностном взаимодействии, углубление в ее проблематику с неизбежностью ставит вопрос о связи этого взаимодействия с процессом взаимопонимания участвующих сторон. Учитывая многочисленные факторы, определяющие адекватность оценки и интерпретации индивидуальных особенностей партнера по взаимодействию, мы сталкиваемся со знаковой опосредованностью межличностного взаимодействия. Понимание этой очевидности практически всегда сопряжено с господствовавшими в той или иной системе метапарадигмальными представлениями. Стремление к нахождению однозначных, экспериментально подтвержденных оснований понимания того, что происходит во внутреннем мире партнеров по взаимодействию долгое время доминировало в психологии. С течением времени стало все более очевидным нахождение новых подходов, отличных от традиционной стимульно-реактивной, субъект-объектной схемы.

Первый заключается в осознании того факта, что *взаимодействие не статично, а интерактивно*, что в процессе взаимодействия имеет место не обмен некоторыми неизменными сигналами или знаками, а значениями, которые устанавливаются, формируются и постоянно развиваются.

Второй связан с *осознанием необходимости погружения во внутренние миры взаимодействующих сторон с целью выяснения того, как формируемые значения синхронизируются и верифицируются*. Это «погружение» становится возможным только на основе качественно отличной исследовательской методологии – диалогической (методология второго лица), в которой установление знания становится невозможным без обращения к его источнику - исследуемому человеку.

Третий связан с осознанием того, что *взаимоотношения не «постигаются» или «направляются», а «делаются» или «создаются» самими участвующими сторонами*.

Индивиды, вступающие во взаимоотношения в организационном контексте, пытаются в первую очередь понять друг друга, стремясь сконструировать системы значений каждого из участников взаимодействия в собственных понятиях. Выяснение особенностей такого взаимопонимания предполагает изучение путей, посредством которых два человека конструируют системы личностных значений друг друга на различных уровнях, как процесс этого конструирования влияет на их способность понимать друг друга, как понимание влияет на отношение одного человека к другому и как эти процессы ознаменовывают начало создания разделяемых значений для их взаимоотношений. При этом в ходе формирования и функционирования организационных процессов еще и происходит процесс конституирования системы личностных значений всех членов организации. Такая трактовка организации и лежащих в ее основе межличностных отношений приводит к вопросу о целесообразности ее изучения с позиций *конструкционизма*.

Идентичность человека конструируется на основании того, как люди относятся к индивиду, что говорят о нем, а поскольку формирование отношения к человеку происходит в разных контекстах, то можно обладать разной идентичностью, соответствующей различным контекстам. Поэтому каждый имеет множество идентичностей, возникающих как продукт межличностного взаимодействия и культурного контекста. Социальный конструкционизм за основу берет понимание языка в аспектах «интерсубъективности». Под интерсубъективностью понимается одинаковая для всех индивидов мера реальности мира, которая обеспечивается непрерывным взаимодействием между ними. В то же время, интерсубъективность не означает, что люди, использующие один и тот же язык, обладают идентичным знанием. Язык - важный инструмент обслуживания социальной реальности. Это обслуживание совершается *имплицитно* или *эксплицитно* на основе некоего консенсуса, позволяющего каждый раз не обсуждать принципы этого обслуживания. Кроме того, использование языка во взаимодействии изменяет реальность. Модификация может заключаться в умалчивании некоторых фактов или информации, что снижает ее значимость. Язык трансформирует элементы индивидуального опыта в согласованный социальный порядок.

Психологическое изучение организаций имеет уже сложившуюся традицию и направления исследования. Организация и комплекс условий организационного контекста может выступать в качестве объекта ментальных репрезентаций. Исследование современной организации целесообразно строить с позиций интерсубъективного подхода к ней, как к системе самоконституирующихся и самовоспроизводящихся процессов, к полю конструирования системы личностных значений, смыслов всех членов организации.

Современная организационная психология, психология управления, психология труда реализуют разнообразные направления исследования современной организации и организационного контекста как комплекса

всевозможных организационных условий – экономических, гигиенических, психологических, социальных. В силу многоаспектности и широты такого понимания организационного контекста индивидуального опыта человека, исследователь должен сконцентрировать свое внимание на одном из аспектов организационного контекста.

В настоящее время и организационная, и инженерная психология и эргономика возрождаются, ибо отечественные предприятия не смогут конкурировать на международных рынках с продукцией, не соответствующей международным эргономическим требованиям.

*Основные проблемы сегодняшней организационной и инженерной психологии:*

- учет человеческого фактора в проектировании социотехнических систем, технических средств;
- проблема надежности - безаварийности, качества и своевременности выполнения намеченных функций;
- охрана здоровья работников, контроль и оптимизация функциональных состояний операторов;
- отбор и эффективное обучение персонала.

Вообще даже удивительно, что *организация* как одно из любопытных явлений современного мира только совсем недавно стала предметом изучения психологии. Причем, довольно сложно было отделить ее изучение от проблем труда, организации труда. В самом названии «организационная психология» можно усмотреть противоречие: психология как наука изучает индивида, отдельного человека со всеми присущими ему психическими и поведенческими особенностями. С другой стороны, давая психологии определение «организационная», мы выделяем особенности и закономерности поведения людей в организации, представляющей собой уже целостное образование, коллектив, что практически невозможно свести к простой сумме индивидов, его составляющих. Соединить индивида и организацию в теоретическом [и практическом?] плане, не потеряв и не

исказив принципиальной сущности обоих явлений не только непросто, но часто бывает и невозможно.

Индустриально-организационная психология за рубежом, напомним, призвана, в основном, способствовать благополучию людей посредством применения психологических знаний и методов во всех организациях, производящих товары и предоставляющих услуги. Работы в этом направлении включают в себя проектирование и использование психологической теории и методологии для решения проблем организаций и индивидуумов и группы внутри этих организаций. В соответствии с этим работы в области индустриально-организационной психологии включают три круга проблем:

1) работающий человек (набор, отбор и распределение сотрудников; их обучение и социализация; мотивация и удовлетворенность работой; потери рабочего времени, текучесть кадров и преданность организации);

2) работа, профессиональная деятельность, где изучаются вопросы планирования работы и условий труда; здоровья, безопасности и благополучия работников, выполнения работы и ее измерения; профессиографического анализа и оценки трудозатрат;

3) организация, при изучении которой частными вопросами являются: социальная система и коммуникативные связи организаций; групповая деятельность и лидерство в организациях; организационные изменения и развитие.

Появление организационной психологии не означает возникновения нового научного направления. У этой науки довольно длительная предыстория, которую мы попытались представить выше, и в ходе ее шло и накопление знаний, и переосмысление самого *предмета исследования*.

Так что же такое организация? Поверьте, при поиске ответа на этот вопрос вы обнаружите просто бесчисленное множество определений.

Вот некоторые: *организация – сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на постоянной основе для достижения общих целей.*

*Организация – активный, относительно независимый элемент общественной системы, через который преломляются интересы индивида и общества.*

*Организация – образование группы или отдельных лиц, взаимодействующих между собой и работающих для достижения определенной цели.*

Для организации характерны следующие признаки:

– *комплексность*, определяющая степень разделения труда в организации, уровень специализации, количество уровней иерархии;

– *формализация* – разработанные правила и процедуры, определяющие поведение работников; (что можно и нельзя делать);

– *соотношение централизации и децентрализации* – уровни, на которых принимаются решения. Соотношение централизации и децентрализации определяет тип и характер организационной структуры управления.

Каждая организация имеет миссию. Миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация. Разработка миссии необходима для выявления основной задачи фирмы, разработки на ее основе целей и критериев принятия решений. Для организации миссия является точкой отсчета для принятия плановых решений; придает ясность цели, к которой движется организация; она помогает концентрировать усилия работников на достижение цели; вызывает понимание и поддержку внешних участников организации, способствует созданию корпоративного духа.

В зависимости от критерия классификации выделяют следующие группы целей:

- в период установления: стратегические, тактические; оперативные;
- по содержанию: экономические, организационные, научные; социальные, технические, политические;
- структурные: маркетинговые, инновационные, кадровые; производственные, финансовые, административные;
- по среде: внутренние и внешние;
- по приоритетности: особо приоритетные, приоритетные, внешние;
- по измеримости: количественные и качественные;
- по повторяемости: разовые и постоянно повторяющиеся;
- по иерархии: цели организации, подразделения;
- по стадиям жизненного цикла: проектирование и создание, рост; зрелость; завершение жизненного цикла.

И еще - организация - «...дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, совместно реализующих

некоторые цели и действующих на основе определенных процедур и правил»<sup>21</sup>. Кстати, в этом определении с трудом поддается выделение предмета и объекта, а также границ - речь может идти о любом «объединении» - семье, группе, компании, негосударственных образованиях и пр.

Отметим: организация - *динамичный, постоянно развивающийся феномен*, что тоже серьезно затрудняет точное определение сущности нашей науки.

Может быть, последуем таким представлениям об организационной психологии?

**Организационная психология – [сравнительно] новое направление науки и практики, сложившееся на стыке социальной психологии, психологии управления, психологии труда и инженерной психологии, психологии профессий, системотехники, теории оптимального управления.**

Основной предмет организационной психологии — **организационная реальность, под которой понимается система взаимосвязей и взаимозависимостей, взаимовлияния двух и более людей, складывающаяся (отчасти преднамеренно, отчасти стихийно) в ходе их взаимодействия, прежде всего, делового.**

**Организационная психология изучает процессы управления персоналом организаций, подбора и расстановки трудовых кадров, преодоления конфликтов и кризисов в профессионально-трудовых общностях.**

Последовательное внедрение достижений психологической науки в практику на протяжении и XX столетия и в первое десятилетие XXI века не

---

<sup>21</sup> Психология. Словарь //Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. - М: Политиздат, 1990. - С.253.

могло не привести к признанию неоднозначной роли социальной среды, окружающей человека-труженика, человека-деятеля, человека-созидателя и мыслителя. И, видимо, неслучайно вполне убедительное в последнее время утверждение о необходимости воспринимать нашу науку как **практико-ориентированное изучение совокупности социальных и социально-психологических детерминант труда человека, среди которых можно вполне определенно выделить межличностные отношения, психологический климат, стиль руководства, организационную структуру и многое другое.**

*Организационная психология является прикладной отраслью психологии, изучающей основные аспекты деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации. Предметом исследования организационной психологии являются разнообразные психические и социально-психологические феномены и поведение людей в организациях и факторы, их детерминирующие.*

Организация здесь, в широком смысле, представляет собой сознательно координируемое социальное образование, имеющее определенные границы и функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общих целей членов сообщества. Необходимость научного подхода к системному изучению и решению проблем организаций определяется тем, что основными моментами их функционирования и развития являются неоднозначные процессы взаимодействия людей, имеющих различные цели, интересы, потребности, взгляды.

Отсюда следует и ряд положений, часто предлагаемых для исследований в области организационной психологии сегодня:

- поведение отдельных работников зависит не только от их индивидуальных особенностей, но и от внешней среды, особенностей самой организации и функционирующих в ней групп;



- эффективность организации определяется деятельностью ее персонала;
- научный подход способствует более успешному решению проблем организации, возникающих вследствие ее развития и развития общества;
- сущность организации и субъекта деятельности исторически изменчивы, как и представления о них ученых и практиков.

В контексте организационной психологии, с учетом попыток определить сущность организации, приведенных выше, можно уточнить ее **предмет**: *объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур*; **метод**: *совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого*; **цели и предполагаемые результаты**: *внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обуславливающих его строение.*

Добавим во избежание недомолвок: понятие «организация» применяется и к биологическим, и к социальным, и к социотехническим, и к техническим и прочим объектам в связи с изучением и управлением их динамическими характеристиками, связанными с функционированием и развитием. **Предметом организационной психологии являются, прежде всего, социальные организации, среди которых выделяют административные, союзные, ассоциативные, различающиеся по целям, форме образования, функционирования и др. В крупных социальных организациях (учреждениях, предприятиях, фирмах) в свою очередь можно выделять несколько их подструктур: институциональную, технологическую, формальную, неформальную, внеформальную.**

К основным характеристикам организации, в свете прозвучавших определений, относятся:

- 1) ее *размер как фактор, определяющий характер межличностных отношений сотрудников*;

2) сложность, связанная со степенью дифференциации (специализации и разделения труда, уровни иерархии управления, территориальное распределение подразделений);

3) формализация как выражение потребности в структурированном контроле (изложенные в письменной форме правила и процедуры, выступающие ориентирами и критериями поведения и деятельности всех сотрудников);

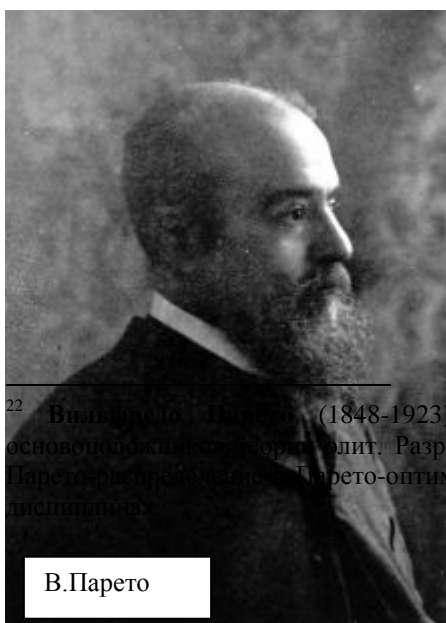
4) рациональность как форма упорядочения социотехнической системы, основанная на логике деятельности, научном знании и здравом смысле, ориентирующая сотрудников на решение собственных задач, способствующих достижению общей цели;

5) иерархическая структура, отражающая различие властных полномочий на разных управленческих уровнях;

6) специализация как типы объединения отдельных видов деятельности, выполняемых разными сотрудниками.

Полагаем, следует уточнить понятие *современной организации*.

Такая сложная система, как современное предприятие, может рассматриваться и разными научными дисциплинами, и с разных точек зрения, а сама структура организации часто понимается умозрительно. Роль и статус отдельных компонентов нередко только определенной методологической позицией исследователя. Существует так называемый принцип (закон) Парето<sup>22</sup>:



- Закон Парето, или принцип Парето, или принцип 20/80 — эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий дают 80%

<sup>22</sup> Вильфредо Парето (1848-1923) — итальянский инженер, экономист и социолог. Один из основоположников неоклассической школы. Разработал теории, названные впоследствии его именем: статистическое Парето-распределение, Парето-оптимум, широко используемые в экономической теории и иных научных дисциплинах.

*результата, а остальные 80% усилий лишь 20% результата».* Может использоваться как базовая установка в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации ее результатов: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны.

Приводимые в законе цифры нельзя считать безусловно точными: это скорее просто мнемоническое правило, нежели реальные ориентиры. Выбор чисел 20 и 80 является также данью заслугам Парето, выявившему конкретную структуру распределения доходов среди итальянских домохозяйств, которой и было свойственно сосредоточение 80 % доходов у 20 % семей. Но любое другое конкретное распределение может иметь другую структуру, и для каждой отдельной задачи следует проводить соответствующий анализ, направленный на выявление конкретной зависимости между удельным весом затраченных ресурсов и полученных результатов.

Как видим - небольшая доля ключевых компонентов системы определяет ее эффективность в целом, а контроль 20 % значимых составляющих позволяет управлять системой в целом. Таким образом, представление *организации как ограниченного состава основных компонентов имеет некоторые достоинства.* Вместе с тем в последние десятилетия намечается тенденция рассматривать организацию как *биосоциальную систему*, отражающую и некоторую неадекватность простых схем анализа, и стремление использовать более разработанные и более сложные модели, апробированные в других научных дисциплинах, в биологии, в частности. Динамичность современного общества и производственных технологий, развития отдельных организаций и самого человека указывает на возможность и эвристическую ценность привлечения таких аналогий и рабочих понятий, как *рождение, зрелость и старость организации, оптимальные, экстремальные и субэкстремальные режимы*

*функционирования, ассимиляция и диссимиляция, внешняя и внутренняя среда.*

Попробуем все же разобраться в структуре и компонентах организации.

Системный подход к организации как социальной системе предполагает выделение и анализ основных компонентов, ее образующих, а также взаимосвязей между ними. *Часто в качестве основных называют следующие составляющие: структура, технология, персонал, задания (трудовой процесс); оперативное ядро, стратегический апекс, или высшее руководство, средняя линия (менеджеры среднего и низового звена), техническая структура (способствующая внутренней координации деятельности), вспомогательный персонал; структура, технологии, финансы, управление, персонал.*

Будем считать, что под структурой организации понимается ее *архитектоника, структурные компоненты, их соотношение, типы связей между ними, степень жесткости организационной конфигурации.* В такой сложной системе, как социальная организация, можно различить разные структуры – *формальную, неформальную, внеформальную, технологическую, институциональную.*

Например, *под формальной структурой понимается совокупность предписанных ролей и взаимоотношений, распределение функций между отдельными подразделениями, распределение власти, между формальными подразделениями и формальная коммуникационная сеть.*

Под *технологиями* понимают:

- совокупность приемов преобразования предмета труда (сырья, информации, человеческих ресурсов) в конечные продукты и услуги;*
- механизм деятельности организации по преобразованию предмета труда в результаты, являющиеся целью деятельности организации.*

Помимо предмета и средств труда важной составляющей технологий является *тип совместной профессиональной деятельности.* Можно различить *совместно-взаимодействующий, совместно-последовательный и*

*совместно-индивидуальный* типы, каждый из которых предполагает оптимальные варианты управленческих организационных структур.

Под управлением подразумевается функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддерживающая режимы деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление – это воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. И еще - процессы координации деятельности разных субъектов с учетом целей организации, условий выполнения задач, этапов реализации товаров и услуг и др. Особый аспект управления – основания власти - способы влияния руководителя на подчиненных в организации. Власть тогда можно определить, как потенциал влияния. Исследователи выделяют шесть оснований власти или ресурсов, которые субъект влияния может использовать для изменения представлений, установок и поведения объекта:

- вознаграждение (власть поощрения);
- принуждение (власть силы);
- легитимность (должностная власть, закреплённая законами, нормами и правилами);
- экспертные знания (экспертная власть);
- харизма (референтная власть);
- информация (информационная власть).

И, конечно, тут же определим *персонал*. Под персоналом понимают совокупность всех человеческих ресурсов организации (сотрудники, а также партнеры и эксперты, привлекаемые для решения отдельных задач). Отношение к персоналу, надо заметить, и со стороны ученых, и со стороны бизнесменов кардинально меняется (примерно, раз в 30 лет?). Если первоначально субъекты производства товаров и услуг воспринимались обезличенно, как *атрибут*, затем как различающиеся по своему товарному «качеству» с рекомендациями о необходимости профессионального отбора,

то в настоящее время персонал понимается как *важнейший ресурс организации*.

Организация – это не только наименование предприятия или фирмы, ассортимент продукции, товаров или услуг, офисы, производственные помещения и т.п. Совместная трудовая деятельность людей в масштабе единой организации порождает целый спектр социально-психологических феноменов. Один из них – *организационная (корпоративная) культура* - модель коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции.

Напомним: в жизненном цикле организации выделяют несколько основных стадий, этапов ее развития: *этап становления, роста, зрелости, старения, упадка, обновления или смерти организации*. Каждой из этих «классических стадий» присущи типичные формы управления, взаимоотношения сотрудников, требования к их профессионально важным качествам, типы кадровой политики и др. Их знание позволяет прогнозировать вероятные проблемы, выбирать адекватные варианты управления и кадровой политики. Естественно, динамика развития зависит от специфики и масштаба организации. Например, в небольших фирмах этапы чередуются быстрее и сменяют друг друга более резко, неадекватность отдельных действий руководства может приводить к краху, в то время, как в больших организациях подобные процессы более сглажены и протекают как кризис, застой, стагнация. Государству как наиболее крупной из существующих организаций, тоже присущи подобные *колебательные* процессы.

Кстати, можно заметить: организационная психология создает предпосылки для становления на ее основе новых научных и прикладных дисциплин - *психологии организационного развития, психологии управления, организационной культуры, социологии организаций и др.*

Формально всю сущность организационной психологии можно обозначить так: *развитие и специфическое распрямление исходной формулы психологии труда как системы «субъект-объект» в более развернутую форму: система «социальная среда – организация – корпоративная культура – социальная группа и групповые нормы – субъект – объект – социальная среда».*

Один из главных «первоисточников» организационной психологии – научный менеджмент. Ключевым в научном менеджменте была проблема рационализации *индивидуального труда*, основанная на скрупулезных научных исследованиях рабочих движений, хронометраже, проектировании рабочих заданий, рабочих мест и т.п. Таким образом, в качестве главного «строительного материала» организации рассматривался *отдельный работник, индивид*, который и стал *основным объектом исследования* научного менеджмента.

К моменту появления проблем научного менеджмента в психологической науке одной из ее наиболее развитых ветвей была *экспериментальная психология*, занятая поиском объективных принципов, или «законов», человеческого поведения. Экспериментальные психологи пытались выявить, как люди/животные реагируют на те или иные события или стимулы в контролируемых экспериментальных условиях. При этом акцент ставился на выявлении наиболее общих принципов, характеризующих поведение людей. Эти принципы важны и для понимания поведения людей в организационной среде.

Еще одной дисциплиной, которая могла быть использована для изучения индивида в организации, оказалась *дифференциальная психология*, изучавшая индивидуальные различия – идентификация, описание и измерение *различий* людей в способностях, личностные характеристики, интересы и т.д.

На стыке этих трех направлений: научного управления, экспериментальной психологии и дифференциальной психологии — в первой четверти XX века сформировалась новая область, получившая

название *индустриальной психологии*. Это и было начало уже нашей науки - *организационной психологии*.

В организационной психологии существует проблема – процесс трансформации теории в практику происходит слишком быстро - отсюда и частое появление не совсем зрелых концепций. Это связано, в частности, с тем, что организационная психология – не только научное направление, но и система психологических технологий. Некоторые ориентированные преимущественно на практику ученые видят в организационной психологии систему методов по совершенствованию организации с целью повышения эффективности ее деятельности (при этом задача нередко сводится к тому, чтобы предлагать услуги и практические рекомендации по подготовке лидеров, проектированию заданий, оценке деятельности, разработке программ стимулирования и другие психологические технологии). Но *сверхзадачей* организационной психологии является создание научной базы для проектирования среды, обеспечивающей не только эффективность организации, но и развитие и самореализацию индивидов. Сегодняшний вклад организационной психологии в науку и практику во многом основан на отрицании привычного, на создании новых, альтернативных концепций.

А теперь уточняем следующее: *организационное поведение* (organizational behaviour) — *систематическое изучение и применение на практике знаний о том, как люди (индивиды и группы) взаимодействуют внутри организации. Организационное поведение - базисная научная дисциплина о причинах и факторах поведения людей в организации; область научных исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин, с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, поступков при работе в группах и в целой организации.*



Наука об организационном поведении начала развиваться в 1948-1952



Ф.Ротлисбергер

гг. в рамках западной теории менеджмента. Впервые понятие «организационное поведение» стал употреблять американский психолог Ф.Ротлисбергер, изучая организации. Но системная разработка организационного поведения как объекта исследования и как научной дисциплины началась только в 1970-х гг. в США. Организационное поведение теперь рассматривается на индивидуальном, групповом и организационном

уровнях. Организационное поведение ориентировано на результативность, и потому регулирование отношений и поведения людей в организации всегда может быть оценено не только с точки зрения процесса формирования организационной культуры, но, и с точки зрения результатов эффективности совместной деятельности.

В отечественной научной литературе первые работы, посвященные исследованию организационного поведения, появились в конце 80-х годов прошлого века в рамках изучения социологии труда. Особое внимание *обращалось на стабилизацию трудовых отношений в коллективе, изменение профессиональной структуры организации и социальные аспекты развития личности.* В 90-х годах организационное поведение становится предметом изучения экономической психологии как области психологии, изучающей закономерности формирования и проявления индивидуальных особенностей личности в процессе трудовой деятельности. С середины 90-х годов самостоятельная дисциплина «Организационное поведение» вводится в учебные планы подготовки специалистов в области управления организации и управления персоналом в России. Организационное поведение в динамично изменяющейся среде рассматривается в связи с концепцией управления человеческими ресурсами. Данная концепция согласуется с организационной потребностью укрепить и повысить

конкурентоспособность, создать дополнительную ценность и наладить эффективный процесс управления, используя самый ценный актив организации - людей, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. В данной концепции люди рассматриваются либо как «человеческий капитал», в который необходимо вкладывать не меньшие средства, чем в новые технологии; либо как «ценный актив», создающий конкурентное преимущество за счет своей приверженности работе, адаптивности, высокого качества труда, навыков, умений, компетентности. В рамках науки управления персоналом и управления человеческими ресурсами разрабатываются новые подходы к пониманию мотивации как системного явления, как синхронного совпадения мотивов и стимулов в сознании и поведении работников, где и зарождаются эффекты активной трудовой деятельности. «Встреча» мотивов и стимулов побуждает человека действовать определенным образом в тех или иных ситуациях.

Уточним, кстати, понятие «поведение». В отличие от активности биологических систем, поведение человека выступает как направленная на другого активность личности, особая форма индивидуальной деятельности, связанная со взаимоотношениями людей и обусловленная культурой. Поведение направлено на удовлетворение потребностей, интересов субъектов и регулируется общественными и групповыми нормами, правилами, образцами.

Ряд психологов не вполне точно относит проблемы организационного поведения к основным вопросам организационной психологии в целом, но это вопрос спорный, ибо действительно *организационное поведение как феномен отражает способы реагирования субъектов и самой организации как субъекта деятельности во внешней среде на происходящие внутренние и внешние изменения. Испытывая постоянное воздействие внешней и внутренней среды, организации стремятся совершенствовать механизмы, обеспечивающие ее устойчивое равновесие и развитие.* Специфику организационного поведения [как объекта регулирования] можно сравнить с такими близкими по значению сферами, как *организационная культура и корпоративная культура.*

Организационную культуру чаще всего рассматривают как *специфический вид норм, ценностей, убеждений и манер поведения, характеризующих способ сотрудничества групп и индивидуумов в рамках организаций, или как систему разделяемых в организации убеждений и норм, как продукт отбора, управленческих функций, поведения, структуры и процессов организации. Выделяют и свойства организационной культуры: она поддается управлению и манипулированию; быть может спроектирована и сформирована руководством в процессе управления.*

Корпоративная культура понимается как *образец основных допущений поведения в группе», «как система наиболее существенных предположений, стандартов, принимаемых членами организации. Корпоративная культура - это стандарты, ориентиры организационного изменения и развития.*

Специфика организационного поведения может быть понятна при условии рассмотрения неразрывной связи внешней и внутренней среды организации, и способов реагирования организации на происходящие в ней и вовне изменения. Все эти понятия тесно взаимосвязаны.

Обоснованием правомерности использования термина *«поведение организации»* служит признание организации как *живой саморазвивающейся, целенаправленной сложной системы, для развития которой необходимы ресурсы. Поведение как система взаимосвязанных реакций для приспособления к среде в нравственном значении измеряется поступком. Поступок есть специфически человеческое выражение и концентрация социальной практической деятельности, обладающий достоинствами рациональности и ответственности и подлежащий оценке. Рациональное и эмоциональное в поступке тесно взаимосвязаны. Поступок может совершаться на основе чувства долга или осознания своей ответственности, но он всегда связан с принятием решения и, уже поэтому, выходит за рамки привычного поведения. Совокупность поступков позволяет оценивать уже «линию поведения».*

Если организацию рассматривать как объединение людей, действующих во имя достижения общей цели и несущих ответственность перед субъектами совместной деятельности и обществом, то вполне правомерно использовать и понятие поведение организации.

Организационное поведение, как это вполне понятно, поддается исследованию, а в качестве методов можно использовать опросы — интервью, анкетирование, тестирование — для измерения уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива (интервью могут проводиться и по телефону); *сбор фиксированной информации* — для изучения документов, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников групп (устав организации, корпоративный кодекс, контракты, должностные инструкции); *наблюдение* — для изучения обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры; *эксперименты* — для проведения лабораторных или естественных опытов.

Поскольку нам известно уже из сказанного выше, что организация — это: социальный процесс; специфический социальный объект; функция управления, то мы понимаем, что все это скоординированное образование, состоящее по меньшей мере из двух человек, которые работают, взаимодействуют для достижения общей цели. Отсюда - довольно часто возникающая задача - выявление ключевых поведенческих событий, относящихся к конкретному виду трудовой деятельности и влияющих на ее результаты. И главная цель технологий модификации организационного поведения — улучшение таких количественных показателей, как объем и качество продукции, производительность, текучесть кадров, числа прогулов, количество жалоб клиентов и сотрудников, качество услуг, количество клиентов, скорость возврата инвестиций и пр.

С целью повышения эффективности деятельности организаций в рамках организационного поведения предложена технология *модификации организационного поведения (МОП)*, построенная на принципах

бихевиористской теории научения. В качестве единиц наблюдения выступают различные формы поведения, связанного с работой. Они именуются *поведенческими событиями*. Основные процедурные составляющие данной технологии и их содержание:

- **идентификация** - организация и проведение наблюдений с целью сбора данных, характеризующих наличие и состав ключевых поведенческих событий, важных с точки зрения их влияния на результаты работы;

- **измерение** - определение частных характеристик однотипных поведенческих событий с фиксацией предпосылок их совершения и последствий;

- **анализ** - определение предпосылок и последствий каждого типа поведенческого события; сортировка поведенческих событий на функциональные и дисфункциональные;

- **внедрение** - разработка и внедрение мероприятий, преследующих цель усилить функциональные поведенческие события и ослабить дисфункциональные;

- **оценка результатов внедрения** - мониторинг результатов внедрения с целью проверки действенности выбранной системы мероприятий и эффективности методики в целом. Вся последовательность этапов повторяется до получения удовлетворительных результатов.

В качестве позитивного способа контроля поведения в организации может послужить *позитивное подкрепление*, или *поощрение*, *негативное подкрепление* — форма негативного контроля. На существование, специфику и необходимость разграничения этих принципиально противоположных форм социального контроля в организации уже давно обратили внимание психологи, а использование указанных форм на практике объясняется не столько самой природой человеческого поведения, сколько представлениями об этой природе [конкретных управленцев, организаторов, менеджеров].

**Негативный контроль**, заключающийся в различных рода наказаниях, можно считать традиционным и наиболее широко применяемым в современной практике управления и организации. При негативном контроле люди являлись на работу, чтобы их

не уволили, и, когда начальник проходит мимо, изображают работу, чтобы избежать наказания.

При **позитивном контроле** человек ведет себя определенным образом, чтобы достичь желаемых последствий. В условиях позитивного контроля люди приходят на работу вовремя для того, чтобы был признан их вклад в мероприятие подразделения по достижению идеальной посещаемости. Они заняты делом независимо от того, находится руководитель поблизости или нет, стремясь получить материальное поощрение, или в силу того, что получают самоподкрепление (удовлетворение) при качественном выполнении работы.

Позитивный подкрепляющий фактор может быть любым, лишь бы он усиливал формы поведения, обеспечивающие эффективность производственной деятельности. Чаще всего считается, что логичным, а иногда и единственным позитивным подкреплением являются деньги. Однако деньги иногда не дают желаемого эффекта. Помимо денег другими факторами позитивного подкрепления, весомыми и доступными практически всем организаторам являются *социальные стимулы (внимание, признание) и оценка деятельности, выполняющая функцию обратной связи*. Все эти подкрепляющие стимулы (деньги, внимание, признание и обратная связь) могут эффективно применяться в качестве результативной стратегии в организационном поведении.

Несмотря на очевидные преимущества позитивного контроля, в ряде поведенческих ситуаций применение *наказания* для ослабления и уменьшения частоты нежелательного поведения оказывается необходимым. Это справедливо особенно в отношении небезопасных видов поведения, которые необходимо срочно пресекать. Выход заключается в умелом *комбинировании наказания и позитивного подкрепления* таким образом, чтобы при первой возможности обязательно отметить желательное поведение тем или иным способом (например, знаками одобрения). Главное, чтобы ни при каких обстоятельствах наказание не оказывалось единственной формой реагирования руководителя на дисфункциональное поведение. Важно помнить, что наказываемое поведение, если и подавляется, то лишь на время. Основная задача - закрепление функционального поведения - остается не решенной.

Многие опытные руководители, организаторы производства хорошо знают, что часто выговор за проступок не гарантирует того, что этот проступок не повторится в отсутствие внешнего контроля. С другой стороны, известно, что систематические наказания чреваты (в соответствии с личностными особенностями наказываемых) состояниями тревожности или озлобленности, хронической неудовлетворенностью или стрессом.

Организационная психология знает и еще одну серьезную проблему, возникающую с применением наказания - *смена руководителем собственной роли наказывающего на роль поощряющего*. Укоренившаяся привычка к наказаниям как средству контроля поведения может быть связана и с личностными особенностями руководителя, и обусловлена свойствами культуры организации или среды, в которую она погружена, поэтому



Ф.Лютенс

освоение позитивных средств контроля требует серьезной и кропотливой совместной работы руководителя, и службы персонала.

Ф.Лютенс обобщил результаты исследований, посвященных изучению влияния организационного поведения на улучшение деятельности работников в ряде различных областей трудовой деятельности. Основные результаты связаны с оценками:

- ✓ роста производительности труда и качества работы;
- ✓ числа прогулов и опозданий на работу;
- ✓ обеспечения безопасности труда и предотвращения несчастных случаев;
- ✓ роста числа продаж<sup>23</sup>.

Можно кратко прокомментировать:

• *производительность работников*. Значительное число исследований подтвердило *позитивное влияние методик управления поведением на производительность труда служащих или качество выполнения заданий*;

• *прогулы и опоздания*. Для поощрения явки на работу и ее своевременности применяются различные вознаграждения (например, небольшие денежные премии или лотереи) и/или наказания за прогулы и опоздания. Все это дает заметные положительные результаты. По данным

<sup>23</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999.

шести исследований, в результате применения метода МОП прогулы сократились на 18-50%, а опоздания — на 90%;

- *обеспечение безопасности и предотвращение несчастных случаев.*

Поскольку несчастные случаи относительно редки, важно направлять усилия на снижение очевидного риска или на развитие установок, связанных с соблюдением техники безопасности;

- *показатели продаж.* Применение технологий функционального анализа к продажам в ресторанах, магазинах розничной торговли, оптовых организациях и в системе телефонного обслуживания выявляет сегодня значительные успехи. Применение комбинированных стратегий внедрения, основанных на анализе предшествующих событий и последствий, приводит к значительному улучшению таких производственных показателей во многих предприятиях торговли и услуг.

Профессиональное применение технологий и стратегий организационного поведения способствует решению задач повышения организационной эффективности, возникающих перед современными организациями в условиях жесткой конкуренции, характерной для глобальной экономики.

*Ситуационный подход* в работе организаций не является простым набором предписываемых руководств, это способ размышления об организационных проблемах и их решениях. Например, выдвигается идея о том, что все организации должны создавать *структуры* для того, чтобы добиться своих целей. И существует множество различных способов построения организационных структур. Может быть создано, скажем, много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или, наоборот - руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Если определенный род деятельности может логически соответствовать двум различным подразделениям, руководство должно решить, кто же из них будет конкретно



заниматься этим. Например, научные исследования и разработки могут осуществляться под руководством вице-президента по маркетингу или по производству, но могут рассматриваться как важная самостоятельная функция с подчиненностью непосредственно президенту компании. Руководство должно само определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. В качестве ситуационных факторов могут представляться:

- потребности и личные качества подчиненных;
- характер выполняемой работы (задания);
- требования и воздействия внешней среды;
- информация которую имеют руководитель и подчиненные;
- важность качества выполняемой работы;
- степень структуризации работы;
- степень мотивации подчиненных;
- возможности руководителя использовать вознаграждения за работу.



В конце 60-х годов XX века социальные науки получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и на эффективность управления организацией в различных ситуациях.

Сегодня рассматриваются вопросы проектирования *организаций, способных приспосабливаться к изменениям внешней среды, а также создавать и внедрять нововведения*. Утверждается, что предприятия, фирмы, организации с механистическими управляющими системами значительно менее способны осваивать нововведения, чем фирмы с *организмическими управляющими системами*. В целом, механистические управляющие системы приемлемы для стабильных условий, а *организмические* — для нестабильных. В организмической системе учитывается, что изменения влияют на каждого, поэтому менеджеры должны брать на себя любое задание и сами пересматривать собственную нагрузку. Однако отсутствие четкой структуры в организмической системе вызывает у работников глубокое чувство неуверенности в будущем.

Организмическими объектами называются такие объекты, к которым применимо понятие целостности и которые сохраняют свою индивидуальность при допустимых изменениях своей формы. Организмические объекты развиваются от

недифференцированного или малодифференцированного зачатка в направлении сложно устроенного организма с дифференцированными частями и специализацией функций.

Подробнее об организационной структуре.

*Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.*

Первые организационные структуры появились еще до нашей эры в армии. С момента образования организационную модель имела церковь. И сам управленческий термин «иерархия» пришел к нам из церкви (например, в православной церковной иерархии существует три уровня: епископство, священство, диаконство.)

*Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.*

Элементы организационной структуры:

- *самостоятельное структурное подразделение* – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- *звено управления* – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
- *управляющая ячейка* – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления.



Пирамидальная структура функционирует как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента, т.е. скалярно).

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствуя ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;

- *вертикальные связи* – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Построение структуры в организационном управлении осуществляется с учетом требований:

- экономичность;
- адекватность;
- адаптивность;
- гибкость;
- динамизм;
- специализация;
- пропорциональность;
- оптимальность;
- оперативность;
- надежность.

Принципы организационного управления:

- сочетание централизованного руководства с широкой самостоятельностью и инициативой коллектива;

- системный подход;
- управляемость;
- соответствие субъекта и объекта менеджмента;
- адаптация;
- профессиональная регламентация;
- правовая регламентация.

А теперь о типах организационных структур.

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал еще М. Вебер<sup>24</sup>. Согласно этой концепции структуры, бывают линейными и функциональными.



М.Вебер

В **линейной структуре** разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков. Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспосабливается к новым целям и задачам и широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство.

Таблица 1

### Линейная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказание		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — функциональные связи.		

<sup>24</sup> **Максимилиан Карл Эмиль Вебер** (1864-1920), известный как Макс Вебер — немецкий социолог, философ, историк, политический экономист. Идеи Вебера оказали значительное влияние на развитие общественных наук.

Область применения **функциональной структуры** – это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия.

Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

- тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
- выравнивание загрузки подразделений;
- обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
- разработка специальных мотивационных механизмов;
- предоставление автономного развития функциональных подразделений;
- приоритет специалистов над линейными руководителями.

Таблица 2

### Функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.</p>		

Современная оргструктура – это *линейно-функциональная структура*, которая обеспечивает разделение управленческого и организационного труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения. Линейно-функциональная оргструктура обеспечивает качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Таблица 3

### Линейно-функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — — — линейные связи; - - - - - функциональные связи.</p>		

Совершенствование линейно-функциональной оргструктуры привело к появлению *дивизиональной оргструктуры* управления, когда отдельные



подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством. Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения. Область применения – многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Таблица 4

### Дивизиональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; — дивизиональные связи.		

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали.

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной оргструктуры:

- обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- тщательный подбор руководителей подразделений;
- обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;
- предотвращение автономного развития продуктовых групп;
- разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- приоритет линейных руководителей над специалистами.

При поиске эффективной структуры управления в центре внимания всегда стоят вопросы правильного соотношения *централизации* и *децентрализации* в управлении. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для определения степени централизации организации по сравнению с другими используют следующие характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления: чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;

- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

- контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Решение вопроса централизации и децентрализации в управлении приводит к появлению структур органического типа, характеризующиеся индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Главное свойство таких структур, известных как *гибкие* и *адаптивные* – присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Они ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов.

**Таблица 5**

**Сравнительная характеристика иерархического и органического типов управления**

Параметры сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

Разновидностями структур органического типа являются **программно-целевые организационные структуры**. Такие структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.д.

В условиях управления многофункциональными программами, требующими увеличения числа проектных и функциональных руководителей, становится необходимым создание специального штаба-координатора на среднем уровне. Его задачи: обеспечение руководителей проектов необходимой информацией, анализ организационно-технических решений, фиксация сроков выполнения программ и т.д. Такая структура называется **матрично-штабной**. Она отражает все виды руководства: линейное, функциональное, дивизиональное, обеспечивая координацию деятельности между ними.

Одной из последних разработок, развивающих идею *гибких оргструктур*, является их построение в форме перевернутой пирамиды, в которой на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, в то время как руководитель организации находится в нижней части схемы.



Такие оргструктуры могут использоваться там, где профессионалы имеют опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно, удовлетворять запросы клиентов, например, в организациях здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число специалистов, работающих самостоятельно при поддержке вспомогательного или обслуживающего персонала.

В рыночных условиях появляются новые формы интеграции предприятий диверсифицированного типа. Принцип создания таких структур: *концентрация ресурсов, мощностей, производств разного профиля для выпуска продукции массового спроса, возможность маневрирования средствами, сокращения затрат производства, создание предпосылок внедрения научно-технических новшеств.*

## **Вопросы и задания по материалам Темы 2**

- 1.Расскажите об основных проблемах организационной психологии.
- 2.Что такое организация?
- 3.Каковы основные признаки организации?
- 4.Расскажите об основных характеристиках организации.
- 5.Что такое организационное поведение?
- 6.Что такое организационная культура?
- 7.Что вам известно о технологиях модификации организационного поведения (МОП)?
- 8.Расскажите о взглядах Ф.Лютенса на изучение влияния организационного поведения.
- 9.Что представляет собой *ситуационный подход* в работе организаций?
- 10.Что такое организационная *структура*?
- 11.Подготовьте сообщения о типах организационных структур (по выбору).

### Тема 3. Теории и модели организационной структуры

**Теория организационной структуры Ларри Константина.**

**Модели организационной структуры Хофстеде и Шейна.**

**Система Маккинси и производные концепции.**

**Модель Дж. Томпсона.**

Один из любопытнейших вопросов сразу нескольких научных дисциплин, в том числе и нашей – вопрос об организационных парадигмах, моделях организаций.

Занимаясь изучением и анализом различных способов организационного устройства, существовавших на протяжении веков в человеческой истории, Л. Константин<sup>25</sup> обнаружил, что при всем кажущемся многообразии их форм, базовыми для всех них оказываются четыре парадигмы, характеризующиеся своими наборами свойств в области управления, лидерства, принятия решений, организации взаимодействия и коммуникации, психологических особенностей людей, способных комфортно и продуктивно работать в рамках соответствующих форм. Эти четыре парадигмы, или модели, легко обнаруживаются и в современном бизнесе. Они получили название «закрытой», «случайной», «открытой» и «синхронной» организационных моделей и могут быть представлены так:



Л.Константин

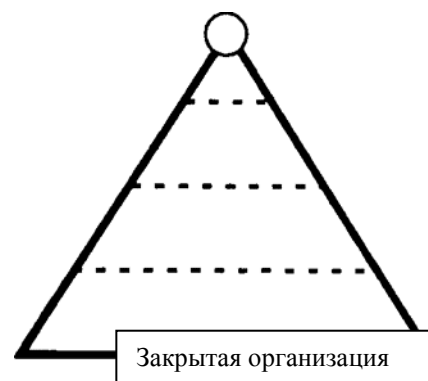
- «закрытая» модель организации;
- «случайная» модель организации;
- «открытая» модель организации;
- «синхронная» модель организации.

Рассмотрим последовательно свойства четырех этих организационных парадигм.

---

<sup>25</sup> **Ларри Лерой Константин** (род.1943) – американский инженер, дизайнер, специалист в области компьютеризации производства, писатель.

**Модель закрытой организации** представляет собой самую известную в истории форму организационного устройства, которую Л. Константин символически обозначает пирамидой. Жизненным примером, иллюстрирующим специфику такой формы организации, может служить, например, армейское подразделение или крупное производственное предприятие. Как следует уже из названия, «закрытая» организация представляет собой *жесткую иерархическую структуру с совершенно определенными отношениями власти и подчинения*. На вершине пирамиды находится руководитель, который по своим психологическим характеристикам, как правило, является лидером авторитарного склада, тяготеющим к созданию системы абсолютного подчинения. Он сам принимает решения, «спуская» их по иерархической лестнице и доводя до тех людей или подразделений. Которым они предназначены. Лидер контролирует выполнение распоряжений и применяет санкции по своему усмотрению.



Организационная структура «закрытой» организации очень четко определена, и ни у руководителей, ни у подчиненных не возникает вопроса о том, кому они подчиняются, кто подчиняется им или к какому подразделению организации они относятся. Эта ясность позиции облегчает жизнь людей в структуре такого типа, компенсируя отсутствие возможности реально принимать участие в выработке решений возможностью строго ограничить пределы своей ответственности. Коммуникативные процессы и передача информации при такой организационной модели происходят в основном по вертикали: от руководителя вниз, к тем, кому нужна данная информация, или от сотрудников, которые получили некие данные, вверх к руководителю. Информация «придерживается» руководителями, поскольку обладание информацией в такого рода структурах — это признак обладания властью. Такой способ коммуникации, естественно, приводит к тому, что

значительная масса сотрудников оказывается вне большинства коммуникационных потоков, а потому люди часто не знают, что происходит в компании, и жалуются на дефицит информации и понимания происходящего.

Безусловным достоинством **«закрытой» организационной модели** является определенность организационных структур, на нехватку которой сегодня сетуют руководители бизнеса, четкость в распределении функциональных и должностных позиций, ролей и ответственности. Кроме того, при воплощении такой модели резко повышается производительность труда. Эта модель оптимальна для построения производственных конвейеров и выпуска однотипной продукции. Но следует помнить: «закрытая» организация консервативна - это структура, наиболее подходящая для работы в стабильной внешней среде, когда заданные условия практически не меняются и когда задача «перенастройки конвейера» возникает нечасто. Говоря о слабых сторонах данной модели, в первую очередь стоит отметить именно ее небольшую способность к изменениям. Ведь подобного типа организация требует в ситуации изменений полной перестройки своей структуры и всех систем организационных отношений. Это очень большой недостаток для организации, поскольку готовность к изменениям и мобильность — два основных экономических и психологических свойства, обеспечивающих эффективность организации на рынке. «Закрытая» модель нравится многим людям, чей психологический склад требует жизни в ситуации стабильности и определенности, четкости и ясности. Авторитарный лидер дает им уверенность в завтрашнем дне, ему же предстоит и отвечать за все происходящее. В современном российском бизнесе тяга к стабильности выражена очень сильно, потому найти жесткую структуру легче, чем какую-либо другую.

Прямой противоположностью «закрытой» модели является **модель «случайная»**, находящаяся в оппозиции к первой по линии готовности к изменениям. В отличие от организации «закрытого» типа, «случайная»



организация является образованием чрезвычайно динамичным и способным быстро перестраиваться. Эта модель кажется настолько *неструктурированной*, что может вызывать сомнения, есть ли здесь организация вообще. Однако существуют ее устойчивые исторические формы, например, многие организации и объединения в науке, где разные



научные исследования, формально объединенные общей темой, ведутся разными сотрудниками, в свою очередь, объединенными в один отдел или одну лабораторию. Организации «случайного»

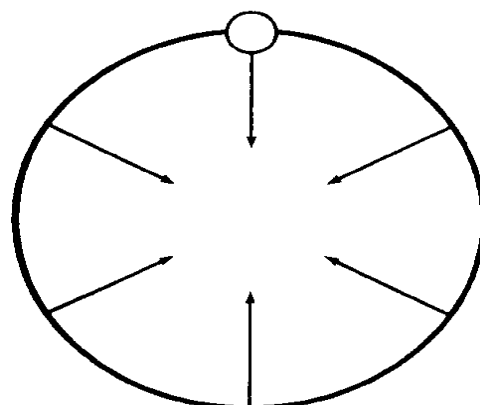
типа устроены так, что они обеспечивают максимальное автономное существование своим членам и дают возможность для проявления личного творчества в процессе самостоятельной работы. Сотрудники работают самостоятельно, разыскивая нужную им информацию, горизонтальные коммуникации достаточно ограничены, ибо общие интересы сведены к минимуму. Закрепленной организационной структуры здесь может и не быть совсем, а принятие решений не носит какого-либо определенного характера. *Случайность* получения информации, *случайность* в принятии решений, *случайность* коммуникаций и дали название этой организационной модели.

Эффективным руководителем такой организации выступает человек, работающий в стиле *«laissez-faire»*, «попустительский» лидер, доверяющий людям и считающий, что они сами в состоянии выполнить свою работу, о поэтому терпение и умение находить компромиссы — главные психологические требования к лидеру «случайной» организации. Сотрудниками таких структур с удовольствием становятся люди с сильной творческой ориентацией, которым важно, чтобы им давали возможность самостоятельно работать и не вмешивались в их дела. К любому контролю они относятся неприязненно, воспринимая его как ущемление своих интересов. В этом и кроется причина того, что организация и построение системы управления в «случайной» модели часто затруднено. «Случайные»

модели тем не менее доказали свою живучесть и эффективность на ранних стадиях предпринимательской активности, где их большая гибкость и умение находить новые пути с учетом вновь открывающихся обстоятельств способствовали закреплению организаций на рынке.

Согласно Л.Константину, организацию, построенную по принципам **«открытой» модели**, символом которой выступает круг, ему удалось найти в образе классического английского парламента.

Круг отражает основные характеристики такого типа устройства организации и иллюстрирует главное свойство «открытой» модели — совместность и психологическое партнерство людей. Эта совместность выражается в выработке решений, которые обсуждаются всеми сотрудниками и принимаются на основе консенсуса. Все участники полноценно и равноправно обсуждают возможные варианты и принимают взвешенное решение благодаря одинаковому праву на получение всей необходимой для этого информации, полностью открытой для всех. Формой подобного рода деятельности выступает «круглый стол», за которым участники дискуссии в процессе реального обмена информацией и определения позиций приходят к определенному результату. Таким образом, основным способом работы такой структуры является диалог/полилог «равных с равными». Психологически любопытна здесь позиция лидера - его задачей [в работе с сотрудниками] является создание условий для свободного обмена мнениями, организация процесса обсуждения и получение устраивающего всех результата. В этом смысле, позиционно, лидер выступает *«фасилитатором»* или *«модератором»*, который лишь задает форму разговора и направляет его в нужное русло, оставаясь в содержательном плане одним из участников процесса. Такой стиль лидерства предполагает наличие навыков работы с

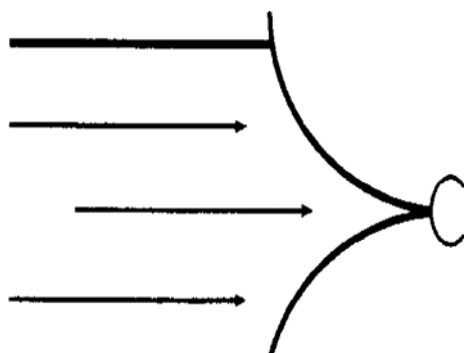


Открытая модель организации

группой, хороших коммуникативных способностей и, что самое важное, умения точно выдерживать свою ролевую позицию.

В «открытой» организации хорошо себя чувствуют люди, для которых предпочтительна и комфортна позиция «на равных». Такие люди ожидают уважительного отношения к себе и сами, в свою очередь, так же относятся к партнерам по работе. Готовность проявлять инициативу и брать на себя ответственность напрямую связана с тем, что сотрудники чувствуют свою причастность к происходящему и могут в полной мере реализовать собственный потенциал. Корпоративная культура при этом держится на идее «наша компания» и способствует формированию чувства «мы». Построенная по принципу «открытой» модели организация достаточно демократична и способна к изменениям. В этом отношении она ближе к «случайной» модели, хотя, конечно, не дотягивает до нее: если «случайная» организация фактически находится в постоянном процессе трансформаций, то организация «открытого» типа при необходимости легко может быть изменена.

**Модель «синхронной» организации** Л. Константин усмотрел при анализе религиозных сект, партий и разного рода идеологических объединений. Увидев во всех этих случаях нечто общее, независимо от идеологической подкладки, он предложил в качестве символа организации этого типа параллельные стрелки. Главным стержнем, вокруг которого выстраивается «синхронная» организация, выступает фигура лидера. Лидером такой структуры становится обычно человек харизматического склада, своей силой и энергией привлекающий к себе других людей и способный вдохновить их на достижение поставленной им цели. Основным механизмом управления здесь становится *мотивация* сотрудников и увязывание их персональных интересов с интересами дела.



Синхронная модель организации

Вся организационная структура выстраивается в соответствии с поставленной целью. Целые подразделения и отдельные люди получают свое место в общем движении и осознают свою роль в достижении общего результата. По определенности и ясности позиций «синхронная» модель близка к модели «закрытой», но, в отличие от нее, акцент здесь делается не на страхе наказания, а на позитивной мотивации совместного достижения желаемого результата. Чтобы достичь этого, на начальных этапах создания такой организации лидером проводится серьезная работа по «заражению» своей идеей, разъяснению и согласованию направления выбранного движения с основными участниками. Главная задача руководителя — найти в людях точки опоры, дать им четкое видение перспектив. Говоря о сотрудниках такой организации, следует иметь в виду, что психологически это должны быть люди, готовые к самостоятельной работе в рамках поставленной цели. Самостоятельность и ответственность - основные психологические свойства, требуемые «синхронной» моделью. У «синхронной» модели есть свои уязвимые места - достаточно ригидный характер и невысокая способность к организационным изменениям. Особенно остро эти свойства проявляют себя, когда поставленная цель оказывается достигнутой или в какой-то момент обнаруживается ее неадекватность. И в том и в другом случае изменить «течение реки» оказывается чрезвычайно непросто, на это требуются время и силы.

Оценивая соотношение организационных форм и организационной психологии, можно выделить следующее:

- организация вообще представляет собой особое образование, которое имеет свои собственные свойства и закономерности развития, во многом базирующиеся на психологии людей и их отношений;
- модели организационных парадигм, выделенные Л.Константином и относящиеся, прежде всего, к специфике корпоративной культуры, дают понимание этих особенностей и позволяют осуществлять необходимую коррекцию организационных отношений в сторону требуемых изменений;

• на основе организационных парадигм Л.Константина можно увидеть определенные закономерности смены моделей в периоды организационных изменений, что позволяет управлять этим процессом.

Для характеристики сегодняшних национальных российских моделей организаций чаще всего используют методологию, предложенную Г. Хофстеде<sup>26</sup>. В начале 70-х годов XX века он организовал самое крупное в истории научного менеджмента исследование организаций, в ходе которого было проведено около 120 000 опросов более, чем в 70 странах мира. Респонденты, чьи ответы были использованы Хофстеде в исследованиях, являлись сотрудниками компании IBM, работающими в большинстве стран мира. Культурные различия, обнаруженные внутри компании, показали устойчивые оценки различий, существующих между странами в целом. Исследование было повторено четыре года спустя с результатами, которые подтвердили социокультурную природу обнаруженных различий. В ходе исследований было выделено четыре основных параметра различий между национальными культурами управления:



Г.Хофстеде

- *дистанция власти;*
- *коллективизм-индивидуализм;*
- *мужественность-женственность;*
- *избегание неопределенности.*

Теперь подробнее.

Под термином «**дистанция власти**» подразумевается то, какое значение придается властным отношениям между людьми и как варьируются культуры относительно данного признака. В культурах с низкой дистанцией

---

<sup>26</sup> **Герт (Герард Хендрик) Хофстеде** (род.1928) — нидерландский социолог, предложивший совокупность показателей, определяющих культурные характеристики различных народов на основе исследований, проведенных в 1960-е-70-е годы.

власти наибольшее значение придается таким ценностям, как равенство в отношениях и индивидуальная свобода, в культурах с высокой дистанцией власти ценностями являются подчеркнутое уважение и послушание по отношению к носителям властных полномочий. Другими словами, - аспект дистанции власти определяет степень, с которой люди принимают неравное распределение власти в обществе. Общество с высоким уровнем дистанции власти верит в жесткую власть и иерархию власти и характеризуется недостатком равноправия. Не облеченные властью граждане такого общества обычно принимают неравное распределение власти. В обществе с низким уровнем дистанции власти особое значение придается равноправию и разделению власти. Лидер в таком обществе является «первым среди равных».

Аспект **«коллективизм – индивидуализм»** определяет степень, с которой общество ставит индивидуального человека выше целей коллектива. В индивидуалистической культуре нужды индивидуума считаются важнее коллектива. Особое значение придается индивидуальным достижениям и успеху, уникальности личности, а также способности оставить свой след в этом мире, выделиться среди других. Противоположное этому характерно для коллективистской культуры, где успех коллектива более важен, чем достижения отдельных людей. Желание поддерживать цели коллектива и общества считаются более важными, чем индивидуальные устремления людей.

**«Мужское начало (мужественность) – женское начало (женственность)»** определяют степень, с которой культура демонстрирует традиционно мужские качества (уверенность в себе, дух соперничества, твердость, тщеславие, достижения, владение имуществом, успех) или традиционно женские (семья, сотрудничество, нежность, воспитание, забота о других, защита окружающей среды, поддержание качества жизни), а также степень сохранения в обществе различий между мужским и женским полом.

«**Избегание неопределенности**» отражает степень, с которой общество готово принять неизвестность или избегать ее. Культура с высоким уровнем избегания неопределенности ценит предсказуемость, структуру и порядок. Культура с низким уровнем избегания неопределенности ценит риск, двусмысленность и ограниченную структуру. Представители культуры с высоким уровнем избегания неопределенности обычно характеризуются низким уровнем терпимости по отношению к конфликтам и ценят безопасность больше, чем риск.

Как вы понимаете, слово *общество* в данном контексте легко заменяется словом *организация*...

Разнообразные перечни и классификации проявлений корпоративной/организационной культуры не вполне удовлетворяют сегодня ни исследователей, ни руководителей, которые стремятся понять, что здесь является первопричиной, а что следствием, чем *можно* управлять, а что надо учитывать, как *данность*. Одной из самых удачных попыток структурирования корпоративной культуры стала модель, предложенная Эдгаром Шейном<sup>27</sup>. Анализируя структуру организационной культуры, он еще в 1981 г. предложил выделить три ее уровня: *поверхностный, внутренний и глубинный*. Эта модель, усовершенствованная им в 1983 г., до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой.



Э.Шейн

---

<sup>27</sup> **Эдгар Шейн** (род. 1928) — американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления «Организационная психология», автор работ по организационной культуре.



Рисунок 4. Модель Э.Шейна

Познание корпоративной культуры, по мнению Э. Шейна, начинается с *поверхностного уровня*. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры и организационной психологии без знания других уровней. Те, кто хотят познать корпоративную культуру глубже, затрагивают ее второй, *подповерхностный уровень*. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Третий, *глубинный уровень* включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты



корпоративной культуры, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Ценность данной модели состоит в том, что Шейну удалось не только разделить по группам качественно разные проявления организационной культуры, но и установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как *иерархические*.

Современные психологи и организаторы производства пользуются моделью Маккинси. Модель Маккинси 7С (или в английском варианте Mckinsey 7S) представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри организации, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы, насколько



Модель Маккинси

Модель Маккинси 7С была разработана в 1980-х годах группой консультантов консалтинговой компании McKinsey. Основными авторами модели считаются Том Питерс (Peters) и Роберт Уотерман (Waterman). Сегодня модель получила мировое распространение и завоевала доверие многих руководителей бизнеса и специалистов по стратегическому менеджменту и маркетингу, организационных и инженерных психологов, которые используют ее для построения и оптимизации правильных бизнес-процессов внутри компании/организации. Достоинства модели в том, что она делает акцент на важности *человеческого фактора* и рассматривает структуру предприятия не только со стороны имеющихся материальных ценностей.

В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: ***стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей.*** Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.

Итак, элементы связаны между собой и разделены на 2 большие области «гибкие» и «жесткие» (см. модель).

«*Жесткими элементами*» микросреды компании являются три составляющие: структура, стратегия и система управления в организации. «Жесткие» элементы проще всего описать, оценить, и поэтому ими проще управлять.

«*Мягкие элементы*», к которым относятся все остальные составляющие модели сложнее поддаются управлению и оценке, но зато часто являются ключевыми составляющими компании и могут создать долгосрочное конкурентное преимущество. Система ценностей компании не случайно размещена в центре модели 7С. Этим подчеркивается значимость и влияние сформированных принципов работы и миссии компании на все остальные элементы внутренней среды.

Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

«Жесткие» элементы	«Мягкие» элементы
Стратегия	Система ценностей
Структура компании	Сумма навыков
Система управления	Состав работников
	Стиль взаимоотношений внутри компании

**Стратегия** означает долгосрочный план развития компании/организации, помогающий повысить конкурентоспособность и создать устойчивые конкурентные преимущества. Критерии правильной стратегии просты: она должна быть четко сформулированной, иметь долгосрочные цели, быть направленной на достижение конкурентных преимуществ, коррелировать с общими ценностями и миссией компании.

Под **структурой компании** в модели понимается способ организации взаимодействия между разными отделами, с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела. Данный элемент модели является самым мобильным и легко поддается изменению.

**Система управления** описывает повседневные процедуры работы организации. Данный элемент модели Маккинси 7С отвечает за то, как принимаются управленческие решения, как, в целом, ведется ежедневная работа, какими способами и методами развивается бизнес.

Под **суммой навыков** в модели понимается вся сумма способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании/организации на данный момент.

Такой элемент, как **состав работников в модели 7С** отвечает за то, сколько сотрудников функционирует, кто они по специальности, как организованы принципы работы с персоналом: набор, обучение, мотивация и вознаграждение.

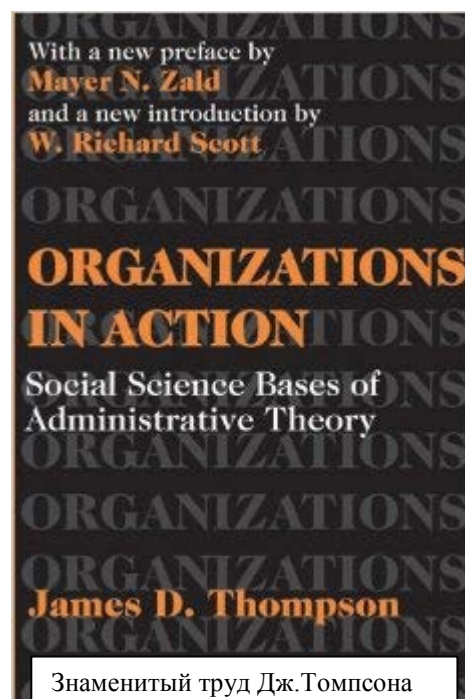
**Стиль взаимоотношений внутри компании** характеризует, прежде всего, стиль управления, принятый в организации. Значение руководителей

высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса.

**Система ценностей** - основной центральный элемент модели Маккинси 7С. Он описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании; принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия.

И еще одна теория - *теория группировки*, автором которой считается Дж.Томпсон<sup>28</sup>. В теории группировки организация представляет собой рациональный организм, стремящийся к осуществлению определенных целей. Данный организм характеризуется предсказуемостью деятельности и поведения согласно своим целям. Однако поведение организации обусловлено логикой несовершенной рациональности, так как условия окружающей среды и характер технологий порождают условия неопределенности. В этом случае организация пересматривает свою организационную структуру вплоть до координации своей деятельности в новых условиях. Координация опирается на идеи взаимозависимости своих частей путем группировки деятельности и действий в рамках специализированных подразделений. Таким образом, необходимость координации отчасти опирается на роль технологии в увязке индивидов и групп. Другими словами, координация осуществляется путем проектирования и структуризации организации.

Основные положения *теории группировки* следующие:



<sup>28</sup> Джеймс Дэвид Томпсон (1920-1973) — американский социолог. В 1967 г. опубликовал свой главный труд «Организации в действии: общественно-научные основы теории управления», внося значительный вклад в теорию административных процессов.

- поскольку организация является открытой системой и функционирует в условиях неопределенности, то ее действия обусловлены логикой несовершенной рациональности;

- функционирование организации состоит из трех уровней: *технологический* уровень - специализируется на производственной деятельности организации; *управленческий* уровень - обеспечивает подходящую материальную и социальную среду для осуществления технологического уровня; *институциональный* уровень - регулирует отношения организации с окружающей средой;

- организация выделяет часть своих подразделений для противостояния условиям неопределенности, а остальные части - для выполнения работ, посредством которых достигаются цели.

Таким образом, теория группировки исходит из следующих основных положений:

- организационная рациональность и условия неопределенности;
- сфера (отрасль специализация) организации и организационная среда;
- технология организации и организационное проектирование;
- организационная структура и координация.

Мы дали лишь общее представление о некоторых распространенных типах организационных структур, моделях организации, не вдаваясь глубоко в теорию и практику организаций, менеджмент, теории управления для того, чтобы получить определенную сумму знаний, необходимую для рассмотрения собственно психологических вопросов. Такой сложный организм, каким является современная организация, не может быть понят только с позиций рассмотрения его формальной структуры и разложения его на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим преимущественно статику организации, ключевое значение имеет, как мы уже писали, поведенческий подход, нацеленный на выявление динамики организации и ставящий в центр исследований человека, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивации к труду и

достижению установленных целей. Людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Дополняя друг друга, люди объединяют свои усилия и влияют на поведение организации в целом в интересах повышения ее эффективности. Вклад психологии в теорию организации проявляется, главным образом, через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. И в последнее время заметно расширилась база именно тех психологических исследований, которые непосредственно связаны с поведением человека в организации - речь идет о приемах восприятия, обучения и тренировки, выявлении нужд и разработке мотивационных методов, степени удовлетворенности работой, психологических аспектах процессов принятия решений, оценке поступков и позиций людей, природе хозяйственной предприимчивости.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 3**

1. Подготовьте сообщения о теории организации Л.Константина.
2. Что представляет собой модель Г.Хофстеде?
3. Расскажите об основных положениях концепции Э.Шейна.
4. Что такое «модель Маккинси»?
5. Расскажите о теории группировки Дж.Томпсона.
6. Подготовьте самостоятельно материалы по организациям и корпорациям, чье функционирование определяется любой из изученных теорий, моделей.
7. Попробуйте объяснить суть взаимоотношений теорий организаций и организационной психологии.

## Тема 4. Организационная культура: понятия и типологии

**Понятие организационной культуры.**

**Корпоративная культура.**

**Типы организационных культур на основе кросс-культурных различий: типологии Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера и др.**

**Типологии и модель Р.Харрисона и Ч.Хэнди.**

**Типы организационных культур по Бернсу и др.**

**Типы организационных культур по К.Кэмерону.**

В современной научной литературе существует довольно много определений понятия *организационная культура* (см. выше). Возможная причина - концепция организационной культуры не имеет универсального определения. Существуют разнообразные функциональные описания *культурной области*, которые формулируются в зависимости от конкретных целей исследования.

Термин *культура* и сам не поддается точной дефиниции, что связано и со сложностью понятия, и с исторической эволюцией его содержания, и с пересечением с другими терминами, теориями, концепциями и т.д.

Итак, феномен организационной культуры признается, но в содержательной его трактовке единодушия и не было, и до сих пор нет. Вообще, организационная культура – видимо, концептуально неуловимое понятие. А научное осмысление этого явления находится, как ни странно, на стадии первичного обобщения.

Большинство исследователей сходится на том, что *культура организации* представляет собой сложную *систему важных предположений* (часто даже не поддающихся формулированию), *бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива*. Часто организационная культура трактуется и как *принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами*.

Взгляните на этот своеобразный реестр, чрезвычайно полезный в некотором смысле и для управленцев, и, конечно, для психологов:

Э.Жак (1952): *«Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали своими»*<sup>29</sup>.

Д. Элдридж и А. Кромби (1974): *«Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей»*<sup>30</sup>.

Х.Шварц и С.Дэвис (1981): *«Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп»*<sup>31</sup>.

У.Оучи (1981): *«Организационная культура - символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях»*<sup>32</sup>.

К.Голд (1982): *«Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли»*<sup>33</sup>.

М.О'Доннел, Н.Трухильо (1982): *«Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На*

---

<sup>29</sup> **Jaques E.** The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251.

<sup>30</sup> **Eldridge J., Crombie A.** A Sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. - P. 48.

<sup>31</sup> **Schwartz H., Davis S.** Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. - 1981. - Summer. - P. 90.

<sup>32</sup> **Ouchi W.** Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. - P. 16-17.

<sup>33</sup> **Gold K.** Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. - 1982. - Nov.-Dec. - P. 112.



*наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является»<sup>34</sup>.*

*Л.Смирнич (1983): «Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности»<sup>35</sup>.*

*Э.Шейн (1985): «Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем»<sup>36</sup>.*

Перечень цитат зарубежных исследователей можно было бы продолжать просто до бесконечности... Но завершим мы его фразой отечественного исследователя из работы десятилетней давности:

*В.А.Погребняк (2005): «Организационная культура - это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном происходит преобразование*

---

<sup>34</sup> **M.O'Donnell, N.Trujillo** Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. - 1982. - 46. - P.36.

<sup>35</sup> **Smircich L.** Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. -1983. - 28. - P.21.

<sup>36</sup> **Shein E.H.** Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. - P.100-102.

*вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом»<sup>37</sup>. Громоздко и технократично, но во многом верно...*

Мы видим, что, несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, все они имеют общее: авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.).

А вот упомянутый нами выше Хофстеде дал в свое время очень верную характеристику организационной культуре, назвав ее *«психологическим активом организации, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет»<sup>38</sup>.*

Современная психология рассматривает организационную культуру как мощный инструмент, позволяющий ориентировать/мотивировать людей на общие цели. Полагаем, что организационная культура выполняет две основные функции:

- *внутренней интеграции* - осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- *внешней адаптации* - помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Попробуем выделить основные элементы организационной культуры:

---

<sup>37</sup> Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. - 2005. - № 1(13) - С. 59.

<sup>38</sup> Герт Хофстед, Michael Minkov. Cultures and Organizations: Software of the Mind. - McGraw-Hill Irwin, 2010. - P.301-302.

❖ *поведенческие стереотипы*: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, практикуемые ими в определенных ситуациях;

❖ *групповые нормы*: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов;

❖ *провозглашаемые ценности* - артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.);

❖ *философия организации*: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам;

❖ *правила «игры»*: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок»;

❖ *организационный климат*: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами;

❖ *существующий практический опыт*: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Понятно, что культуру организации нельзя понимать, как абсолютно однородную и внутренне неразделимую сущность. Специфика ее определяется носителями: как в обществе есть различные социальные группы, которые могут выражать свои ценности, в определенной степени отличающиеся от общей культуры социума, так и в организации существуют отдельные группы. Можно считать (и вполне обоснованно), что организационная культура сама по себе является определенной *субкультурой* в рамках культуры социума.

Формирование организационной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно *прогнозировать, планировать и стимулировать*



Организационная культура в действии?

*желаемое поведение.* Однако при этом всегда необходимо учитывать уже стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру. Часто руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, но получают не соответствующие своим

желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации. Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала, а сложившаяся организационная культура играет основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и, тем самым, значительно сокращает издержки, связанные с информацией. Успех в работе организации будет определяться не только знаниями, не только прорывом в области техники и технологии, но, в значительной степени, психологическими свойствами и нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой и духовным миром.

В заключение разговора об организационной культуре снова добавим и о ее функциях:

- *охранная функция* - специфическая система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служащая неким вполне ощутимым барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды;

- *интегрирующая функция* - единая система ценностей позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Создает чувство общности, помогает сплачивать организацию. Формирует оригинальный имидж организации;

- *регулирующая функция* - организационная культура формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил, ритуалов, в том числе, неписаных, традиционных, организационная культура определяет поведение людей в процессе работы. Задаются однозначность и упорядоченность в процессах хозяйственной деятельности;

- *замещающая функция* - сильная организационная культура позволяет корпорации, фирме, предприятию замещать формальные механизмы и отношения на неформальные, экономя тем самым на издержках управления;

- *адаптивная функция* – реально оформленная, или прямо формализованная организационная культура позволяет новым сотрудникам безболезненно вписаться в социальную и производственную системы предприятия и в действующую систему отношений. Усиливает преданность сотрудников своей организации;

- *адаптивная функция* □ (*адаптации к внешней среде*) - достижение баланса между корпоративными ценностями и ценностями внешней среды, приспособление членов организации к нуждам общества. Организационная культура здесь помогает устранить барьеры, преграды на пути выстраивания отношений с элементами внешней среды. Приспособление к внешней среде имеет и внутреннюю направленность: каждый работник является не только участником экономической организации, но и представителем определенного социума, носителем общественных интересов. Чем больше несовпадений

между этими составляющими, тем выше вероятность внутреннего конфликта у работника;

- *функция регулирования партнерских отношений* (ее можно выделить из предыдущей) - внешняя среда может быть неблагоприятна тем, что использует нормы и ценности, не совпадающие с внутрифирменными. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие этические, нравственные нормы и моральную ответственность перед ними;

- *образовательная и развивающая функции* - высокий уровень организационной культуры позитивно воздействует на воспитание, поднимает и стимулирует общий уровень образования в организации, тем самым улучшая *человеческий капитал* и внутреннюю структуру и систему социальной стабильности;

- *функция управления качеством* - качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые, в свою очередь, определяют качество продукции;

- *функция ориентирования на потребителя* - современные организации выделяют заботу о потребителях в качестве декларируемой ценности. При слабой организационной культуре внутрихозяйственный интерес больше сосредоточен на самой деятельности, а не на потребителях (заинтересованность

руководителей и подчиненных становится краткосрочной, направленной на личное выживание. Такая фирма не имеет будущего).

Как видим, большинство функций организационной культуры ценны и для

организации, и для ее членов. Они *гармонизируют* отношения и внутри



организации, и с внешним окружением. Но стоит помнить, что организационная культура не может быть слишком жесткой, постоянной, стабильной. Организация, обладающая сильной внутренней культурой, склонна игнорировать сигналы из внешней среды. Меняются условия внешней среды, внутренние требования, и *организация должна постоянно формировать новые цели и ценности, пересматривать систему регулирования отношений, использовать новые стратегии*. Будучи слишком консервативной, организационная культура может привести к стратегическим и психологическим ошибкам: принятые раз и навсегда ценности тормозят целесообразное изменение внутренних систем. Организационная культура должна не мешать, а помогать вписываться компании в контекст общества и природы. У нее, по сути, и нет другой цели кроме гармоничного развития организации.

С.Роббинс<sup>39</sup> выделяет для сравнения организационных культур следующие характеристики:

- *степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;*
- *готовность работника пойти на риск;*
- *координация и согласованность действий людей внутри организации;*
- *помощь и поддержка со стороны управленческих служб;*
- *виды контроля и наблюдения за поведением сотрудников;*
- *степень отождествления сотрудника со своей фирмой;*
- *степень учета выполненных работ и система поощрений;*



С.Роббинс

---

<sup>39</sup> **Стивен Роббинс** (род.1948) — американский ученый-исследователь, специалист в области теории поведения, менеджмента, организационной психологии.

▪ *готовность сотрудников открыто выражать свое мнение и идти на конфликт;*

▪ *соотношение формальной иерархии и подчиненности с неформальными взаимодействиями.*

А теперь конкретизируем понятие «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин данное понятие не имеет единого толкования. В современной учебной и научной литературе насчитывается более 50 понятий «корпоративной культуры».

Очень точно, вероятно, определил В.А.Спивак<sup>40</sup>: *«Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющихся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды».*

Корпоративная культура выполняет множество функций, которые можно резюмировать как *построение системы внешней адаптации и внутренней интеграции внутри компании.*

Кстати, в нашей стране, начиная с 20-х годов XX века и до начала перестройки было выпущено множество книг [в рамках исследований научной организации труда], посвященных советской формулировке корпоративной культуры (КК) – *«культуре производства и труда»* и *«качеству трудовой жизни»*. В данных трудах подробно изучалось влияние на производительность таких факторов, как *идеология, психологический климат, воздействие коллектива на личность, роль лидерства* и прочее, что сегодня мы и относим к области корпоративной культуры. Многие из работ того времени еще актуально, более того, является уникальным при решении проблем культуры именно отечественных организаций. Успешные

---

<sup>40</sup> **Спивак Владимир Александрович** (род.1944) - доктор экономических наук, профессор кафедры социологии и управления персоналом СПбГУЭФ с 1992 года. Область его интересов: управление персоналом, организационное поведение, коммуникации в управлении, документационное обеспечение управления, организационная культура и этика.



руководители современных российских предприятий вместо слепого копирования западных методик часто обращаются к гигантской базе знаний, накопленных в советские годы. Таких размахов халатности, воровства и алкоголизма, коррупции, какие, к сожалению, еще встречаются у нас в стране, западные теоретики не предусматривали. И различные справочники «советских руководителей» и мастеров дают подчас удивительно четкие и меткие советы в отношении культуры наших предприятий и организаций.

Поскольку мы все же основываем свои размышления и исследования на психологии, то обратим внимание на ценности, присущие организационной и корпоративной культурам.

Термины *ценность, ценности и ценностные ориентации* являются пограничными, так как присутствуют по-настоящему в предметной области различных социальных и гуманитарных наук — психологии, социологии, культурологии, политологии, философии, антропологии и других. С одной стороны, *ценности функционируют как объективные нормы и регуляторы поведения*, а с другой — *являются субъективными концепциями чего-то желанного для индивида или группы*. Поэтому структурный и функциональный анализ ценностей стоит производить и на макро- или социально-культурном уровне, и на микро- или индивидуально-психологическом уровне.

Психологические теории интерпретируют ценности как *черты, мотивы, установки, жизненные цели, каузальные атрибуции, убеждения, ожидания, намерения, модели поведения, сосредоточение интересов и желаний и т. д.* Так, например, некоторые считают, что ценности личности являются *общими установками*. По мнению других, они отражают *валентность объектов, указывают на полезность или значимость последствий деятельности, связываются с потребностями и интересами личности и общества, определяются как абстрактные оценочные стандарты или убеждения, которые определяют желаемые цели и пути их достижения, относятся к*

системе персонального значения, которая включает цели в жизни и формирование идентичности и т. д.

Различную трактовку проблемы организационных ценностей и их трансформации предлагает так называемый структурно-содержательный подход Г. Хофстеде, Ф.Тромпенаарса<sup>41</sup> и Ч.Хэмпден-Тернера<sup>42</sup>. Данный подход фокусируется в основном на универсальных измерениях (дименсиях), с помощью которых отдельные культуры могут сравниваться и ранжироваться в зависимости от интенсивности этих характеристик. Это, кстати, не исключает точку зрения культурного релятивизма, так как чрез достижение одной общекультурной компетентности можно оценить уникальность и разнообразие социокультурных и психологических явлений. О модели Хофстеде мы говорили выше. А вот для голландского исследователя Тромпенаарса и его британского коллеги Хэмпден-Тернера культура/организационная культура являются способом, с помощью



Эта книга теперь и на русском!

которого группа людей *решает проблемы и примиряет дилеммы*. Исследователи считают, что есть три универсальных проблемы, стоящих перед человечеством:

- 1) взаимоотношения с другими людьми;
- 2) отношение к времени;
- 3) отношение к природе.

Культуры значительно различаются по решениям, принимаемым их уполномоченными членами, для того чтобы справиться с этими альтернативами, вызовами и ценностными противоречиями.

Кросс-культурные исследования, проведенные Тромпенаарсом и Хэмпден-Тернером, были предназначены для изучения влияния культуры на

<sup>41</sup> **Фонс Тромпенаарс** (род. 1953) – голландский писатель, специалист в области менеджмента и организационной психологии.

<sup>42</sup> **Чарльз Хэмпден-Тернер** (род. 1934) – английский ученый, специалист в области менеджмента.

управление бизнесом. Были опрошены более 30 тысяч человек, в основном, менеджеры из более чем 50 стран по всему миру, в том числе из 9 бывших социалистических стран. Анализируя данные с помощью факторного анализа, ученые обнаружили наличие семи биполярных измерений, характеризующих национальные и организационные культуры:

- 1) универсализм–партикуляризм (universalism vs. particularism);
- 2) индивидуализм–коллективизм (individualism vs. collectivism);
- 3) аффективность–нейтральность (emotional vs. neutral);
- 4) специфичность–диффузность (specific vs. diffuse);
- 5) достижение–происхождение (achievement vs. ascription);
- 6) краткосрочная–долгосрочная временная ориентация (long term orientation vs. short term orientation);
- 7) внутренний–внешний контроль окружающей среды (internal vs. external control).

Первые пять ценностных измерений идентичны уже известным пяти ориентациям в социальных взаимодействиях, шестая дихотомия касается проблемы восприятия времени и седьмая - отношения к природе<sup>43</sup>. Тромпенаарс и Хэмпден-Тернер были сосредоточены, главным образом, на содержательном анализе национальных вариаций в ценностных ориентациях [организации] как основного источника культурного разнообразия. Их взгляд на необходимость интеграции ценностных дихотомий в решении проблемы взаимодействия между людьми, восприятия времени и природы отличается от концепции Хофстеде, который определяет культуры организаций с нерешенными внутренними противоречиями как слабые культуры.

Модель Р.Харрисона<sup>44</sup> различает четыре типа организационной/корпоративной культуры: организации с культурой,

---

<sup>43</sup> Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса: Пер. с англ. – М.: Попурри, 2004.

<sup>44</sup> Роджер Харрисон (род. 1944) - американский экономист

ориентирующиеся на *задачи*, на *роли*, на *человека* и на *власть*. Он рассматривал выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения сотрудников в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе по своей организационной культуре к какой-либо из них:

- *организации с культурой, ориентированная на роль*, стремятся быть рациональными и продуктивными, насколько это возможно. В центре внимания таких организаций регламенты и правила, четко сформулированные функциональные предписания. Им присущи озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Четко выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются по службе по четко определенной карьерной лестнице. Стабильность ценится, как и компетентность. Системы не могут быстро адаптироваться к изменениям, им недостает гибкости;

- в организациях с *культурой, ориентированной на задачу*, выше всего ценится выполнение сверхзадач, гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть является законной, если она основана на знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться со все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции;

- в компаниях с *культурой, ориентированной на человека*, организация сама по себе – средство для выполнения желания ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное – умение и потенциал каждого сотрудника. Именно люди определяют успешность таких



а) организации, с корпоративной культурой ориентированной на власть, изображены в виде паутины, поскольку в них существует только один центр власти. Все распоряжения и приказы исходят оттуда.

б) ролевая корпоративная культура изображается в виде древнегреческого храма.

в) этот тип корпоративной культуры – культура задания (задачи), культура групп экспертов.

г) индивидуальная культура изображена в виде протоплазмы. В организациях с такой корпоративной культурой структуры и технологические операции сведены к минимуму.

Корпоративные культуры организаций развиваются самостоятельно и в определенном направлении. На стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития – может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада организации может быть сформирован любой из четырех видов культур.

Корпоративная культура имеется в каждой организации. Однако, во-первых, она может находиться в зачаточном состоянии и, следовательно, не играть сколько-нибудь заметной роли в организационном управлении (это касается, прежде всего, недавно созданных организаций). В такой (иначе «слабой») организационной культуре отсутствуют четко выраженные ценности и понимание того, что обеспечивает общий успех - присутствуют лишь предположения. Во-вторых, организационная культура может представлять собой крайне противоречивое явление, когда, например, система господствующих ценностей входит в явное противоречие с нормами и правилами поведения, с поведенческими ритуалами, принятыми в организации. В таком случае корпоративная культура будет дезорганизовывать, запутывать работников, а не мотивировать их.

Типологию, в соответствии с которой выделяются четыре типа корпоративной культуры («реагирующий», «отзывчивый», «активный» и «высокоэффективный»), предложили американский ученый А.Бернс<sup>46</sup> и др.:

- *реагирующая* - в реагирующей организации господствует атмосфера неуверенности и импровизации. Главная забота сотрудников — сохранение своего положения. Люди находятся в постоянном страхе и борьбе за выживание в организации, хотя объективно для этого может и не быть оснований. В организации отсутствует

---

<sup>46</sup> Артур Фрэнк Бернс (1904 -1987) — американский экономист и дипломат

сплоченность, нет общей цели. Все контролируется и перепроверяется высшим должностным лицом. Для членов совета директоров, менеджеров и рядовых сотрудников характерны циничность, подавленность и подозрительность. Менеджеры говорят о сотрудниках как о неразумных детях. Заседания совета директоров длятся бесконечно, даже если на них принимается малое количество решений; они часто проходят в напряженной, взвинченной атмосфере. Сотрудники занимают оборонительную позицию и пытаются организовать свою работу таким образом, чтобы не быть ответственными за совершенные ошибки. В такой организации наблюдается склонность к представлению всех событий в письменной форме, чтобы всегда иметь доказательство своей невиновности в случае ошибки. Цель работников состоит в том, чтобы рисковать как можно меньше и уклоняться от возможных «ударов» руководства. Негативные взаимоотношения и внутренняя ситуация взаимно усиливают друг друга. В итоге формируется устойчивая негативная среда, характерная для организаций с таким типом корпоративной культуры

- **отзывчивая** - те, кто работает в *отзывчивой* организации, имеют высокие результаты и сконцентрированы на совместной работе. Процесс планирования здесь ограничен ближайшим будущим и связан с тем, каким образом распределить работу, чтобы добиться максимального результата. Менеджеры обращаются с подчиненными на равных. В организации наблюдается высокий уровень сотрудничества. Специальные мероприятия для сотрудников помогают последним узнать, что руководство ожидает от них, а также что может обеспечить им защиту. Руководство поддерживает инициативу сотрудников, поощряет их материально. В чем нуждается подобная организация, так это в реальной долгосрочной перспективе, которая вдохновляла бы персонал и поощряла его к достижению высокого уровня самореализации. Термин «отзывчивый» предполагает, что люди, работающие в такой организации, способны чутко реагировать на ситуацию, с которой они столкнулись, но не способны взять инициативу на себя, чтобы направить события так, как им бы хотелось. Несомненно, видение в такой организации лишено способности вдохновлять и для преодоления указанных недостатков должно стать более «дерзким»;

- **активная** - руководители активной организации действительно являются истинными предпринимателями (даже если руководят некоммерческими организациями). Вся их деятельность направлена на достижение определенной цели. Такие руководители мыслят стратегически. Для них будущее организации — это то, что они сами могут выбрать и осуществить. Они не ощущают себя во власти внешних сил, а используют события во внешней и внутренней среде оптимальным для организации образом. Персонал договаривается о желаемом будущем курсе, и соглашение достигается, если все осведомлены о положении организации во внешней среде. Именно это обстоятельство делает стратегическое управление мощным инструментом мотивации работников;

- **высокоэффективная** - высокоэффективной организацией управляют люди, которые знают, что делают, и работают для того, чтобы самосовершенствоваться. Им важно знать свои способности, а их руководители предоставляют для этого максимум возможностей. Таким образом, делом их жизни становится «путешествие к самому себе», что высвобождает большое количество энергии. В компаниях высокого уровня, входящих в категорию «превосходных», люди работают не столько «на босса» или «на клиента» (как в активной организации) или ради денег (как в отзывчивой), они действительно работают над своим развитием.

Сегодня существуют и иные типологии организационной культуры – например, типология, предложенная К.Кэмероном<sup>47</sup> и Р.Куинном<sup>48</sup> - в ее основу положены критерии, определяющих стержневые ценности организации:

- *гибкость и дискретность,*
- *стабильность и контроль,*
- *внутренний фокус и интеграция,*
- *внешний фокус и дифференциация.*



- **клановая организационная культура:** очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие;

- **адхократическая организационная культура** (от лат. ad hoc — «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу;

- **иерархическая организационная культура:** очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости;

- **рыночная культура:** этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры —

<sup>47</sup> **Ким Кэмерон** (род.1946) – американский ученый и педагог, специалист в области менеджмента и теории организаций.

<sup>48</sup> **Роберт Куинн** (род.1948) – американский ученый, специалист в области менеджмента, теорий бизнеса и организаций.



твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Указанные группы параметров определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации. Стержневые ценности иногда отвергают друг друга, то есть гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. В результате измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом по диагонали. Каждому квадранту и дано обозначение, определяющее его наиболее значимые характеристики.

Мы представили только некоторые из типологий организационных структур – те, которые, на наш взгляд, много могут дать именно психологу, специализирующемуся в области организационной психологии, те, что ему просто необходимо знать и понимать, как наиболее яркие, часто встречающиеся и неизменно развивающиеся в нашем веке как за рубежом, так и в России.

#### **Вопросы и задания по материалам Темы 4**

- 1.Что такое организационная культура?
- 2.Что такое корпоративная культура?
- 3.Есть ли различия в определении и сути указанных терминов?
- 4.Что представляют собой основные функции организационной структуры?
- 5.Расскажите об основных элементах организационной структуры.
- 6.По каким параметрам С.Роббинс предложил сравнивать организационные культуры?
- 7.Подготовьте сообщения о кросс-культурных исследованиях организационных культур, проведенных Тромпенаарсом и Хэмпден-Тернером.
- 8.Расскажите о модели организационной культуры Р.Харрисона.
- 9.Подготовьте сообщения о типологии корпоративной культуры А.Бернаса.
- 10.Дайте представление о типологии Кэмерона-Куинна.

## Тема 5. Организационное развитие

**Организационное развитие.**

**Типы организационного развития.**

**Спланированное и спонтанное развитие.**

**Структурированное или неструктурированное развитие.**

**Директивное или совместное развитие.**

**Индивидуализированное (личностное) или внеличностное развитие.**

**Революционное или эволюционное развитие.**

**Планирование и методы организационного развития.**

Начнем с определения: *организационное развитие (ОР, Organizational Development)* - *запланированное усилие, направленное на организацию в целом, управляемое «сверху» и призванное повысить организационную эффективность и здоровье, через серию интервенций в организационные процессы и культуру.* Непростое, но охватывающее почти все стороны явления.

Организационное развитие можно рассматривать как один из подходов к управлению организационными изменениями. Объектом его является организация, понимаемая, как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. При этом организация рассматривается как открытая система, а возможности ее развития определяют 4 системообразующих фактора:

- *цели и интересы лидеров - владельцев, менеджеров высшего звена;*
- *цели и интересы персонала;*
- *требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации товара или услуги;*
- *требования среды: экономические, политические, социальные и т.п.*

Все эти цели и требования имеют различные источники, кроме того, между ними, как правило, возникают противоречия, которые-то и задают необходимость изменения, развития организации.

Вообще понятия *организационное развитие, менеджер/специалист по развитию предприятия, менеджер по развитию персонала* и пр. сегодня звучат значительно чаще. Однако не всегда понятно, что могут делать и чем должны заниматься эти работники, какова специфика их подготовки и

предъявляемых к ним квалификационных требований. Вот и попробуем в этом разобраться.

*Организационное развитие (ОР) представляет особый вид деятельности, который направлен на упорядочение производственных и управленческих процессов на современном предприятии.* Концепция организационного развития сформировалась на основе различных техник, заимствованных из области психологии, социологии и антропологии, и применявшихся для решения практических проблем деятельности компаний и фирм, организаций и корпораций *постепенно*. Сам термин *организационное развитие* был введен в употребление в конце 50-х годов в корпорации ESSO (в настоящее время Exxon). Со временем ОР стало пониматься как *совокупность скоординированных единой целью усилий, с помощью которых человеческие ресурсы предприятия (сектора рынка) изучаются, идентифицируются, вовлекаются в производство и развиваются, причем, такими путями и способами, которые повышают не только общий уровень организованности экономических субъектов, но также их способность самостоятельно планировать свою деятельность и разрешать, возникающие в ходе нее проблемы.* Здесь явно ощущается, наконец-то, потребность в психологии...

Основное отличие ОР от других видов и форм работы с персоналом и менеджерами предприятий состоит во взгляде на организацию как на *целостную систему взаимодействующих и взаимосвязанных элементов.* ОР здесь - последовательное применение системного подхода к функциональным, структурным, техническим и личностным взаимоотношениями в организации. Программы деятельности по организационному развитию основываются на систематическом анализе проблем организации и потребности ее руководства в изменении своего предприятия. Цель таких программ состоит в увеличении организационной эффективности на основе использования техник ОР. Принципиальная идея в том, что добиться устойчивого позитивного роста предприятия нельзя только

за счет отдельных импульсов, *подталкивания*. Напротив, организации, как правило, нуждаются в *самостоятельной систематической стратегии*, которая должна строиться и реализовываться на основе сочетания внешних усилий (использование передового опыта развития, достижений науки, приглашение консультантов и специалистов) и внутренних ресурсов предприятия. А на что конкретно направляются усилия профессионалов в области организационного развития?

Прежде всего, на **достижение баланса** между и краткосрочными результатами (количеством выпускаемой продукции и ее продаж, производительностью труда, доходностью дела) и **ценностями**, которые ассоциируются с перспективными (долговременными) ожиданиями развития предприятия (сплочение команды, удовлетворение сотрудников от работы, подготовленность к изменениям на рынке и в развитии бизнеса). Соответственно *результатами* деятельности специалистов по организационному развитию являются: *оптимизация организационно-функциональной и организационно-управленческой структур предприятия, повышение его готовности к изменению и развитию, модификация поведения людей в сторону более позитивного отношения друг к другу, обеспечение индивидуального и группового самоуважения персонала предприятия, сплочение командных усилий лидеров предприятия, достижение общей удовлетворенности от работы.*

Организационное развитие предполагает несколько стадий непрерывного процесс совершенствования [организации], которые, конечно, могут варьироваться, но, в основном остаются неизменными.

**Стадия 1. Осознание потребности в изменении** - такая потребность, обычно вызывается возникшими затруднениями в жизни организации. Кроме того, важно, чтобы и у руководителей, и у сотрудников было желание изменить положение дел в лучшую сторону. Иногда общее ощущение дискомфорта работникам организации сложно выразить в каких-то определенных выводах и намерениях.

**Стадия 2. Вхождение в организацию агента изменения** - *агент изменения* включается в работу по совершенствованию организации, если он осознает (признает) необходимость изменения и развития. Агентом изменения может быть менеджер или сотрудник, тогда он будет выступать как *внутренний агент изменения*, а в случае, когда он является приглашенным экспертом или консультантом, он выступает как *внешний агент изменения*. Он должен определить, как будет включаться в систему организации-клиента и какова будет его роль. Например, начинать свою работу на основе прямой санкции высшего руководства компании или без такой санкции, при наличии только общего одобрения и поддержки сотрудников организации.

**Стадия 3. Создания системы рабочих взаимоотношений агента изменения** - развитие этих отношений является важным фактором возможного успеха или неудачи программы ОР. На этом этапе важно помочь агенту изменения установить открытые доверительные отношения с сотрудниками организации, сформировать в организации атмосферу сопричастности происходящим изменениям.

**Стадия 4. Стадия сбора информации** - это очень важная деятельность, которая выполняется под руководством и по методикам агента изменения в интересах наилучшего понимания существующего положения дел. Особенно важна *полная информация о наиболее острых и актуальных проблемах организации*.

**Стадия 5. Диагностическая фаза** обычно используется для определения проблем, которые требуют решения и для идентификации факторов, влияющих на ситуацию. Вынесение и согласование *диагноза* должно осуществляться при тесном взаимодействии руководства предприятия-заказчика и специалистов ОР.

**Стадия 6. Выработка планов действий, стратегий и техник их реализации** - в этих программах применяются специальные техники ОР, такие как *групповой тренинг, программы обучения менеджеров*,

*командообразование, межгрупповое развитие, разрешение конфликтов и многое другое.* Использование этих форм работы требует определенного времени, но, как показывает практика, выигрывают, в конечном счете, те фирмы, которые не делают их полностью факультативными, а отводят для их реализации, по крайней мере, часть рабочего времени.

**Стадия 7. Мониторинг, корректировка и стабилизация программ действий** - каждая стадия программы ОР нуждается в мониторинге для получения обратной связи о реакции сотрудников организации на предпринимаемые усилия по изменению организации. Сотрудникам организации необходимо знать результаты изменений, чтобы определять в дальнейшем линию своего поведения. Когда же изменения произведены, положение организации стабилизировалось, мониторинг необходим для определения мер по закреплению новых образцов деятельности, сформировавшихся в организации. Если этого не сделать, система обнаруживает тенденцию к регрессу к прежнему режиму или способу существования. Организация-клиент, в конечном счете, должна приобрести способность сохранять инновации без постоянной внешней поддержки.

**Стадия 8. Завершение программы ОР** - если организационная система действительно изменилась и стабилизировалась в своем новом качестве, то потребность в наличии агента-изменения пропадает. Если организация-клиент двигается в направлении независимости, приобретения собственной способности к самообновлению (а это, прежде всего, в интересах самой организации), то постепенное завершение деятельности агента изменений выглядит естественным и легко выполняется. Однако, может случиться и так, что организация-клиент становится слишком зависимой от агента изменений. Тогда завершение их отношений может стать довольно сложным и неоднозначно решаемым вопросом. Поэтому руководители организации-заказчика должны заранее решить для себя, когда и в какой форме программа ОР будет завершена.

Первая учебная программа на уровне доктора наук по подготовке специалистов в области ОР была организована в 1960 в одном из американских университетов. В настоящее время подготовка дипломированных специалистов в области ОР осуществляется в ряде крупнейших американских университетов, в том числе Гарварде, Йельском университете, Массачусетском технологическом институте. В США все крупнейшие объединения специалистов по менеджменту и работе с персоналом - Национальная ассоциация тренинговых лабораторий, Американская Психологическая Ассоциация, Американское общество Обучения и Развития, Академия Менеджмента - имеют профессиональные подразделения, которые относятся к организационному развитию. Издаются десятки журналов по проблемам ОР, выпускается много специальной методической литературы. Если говорить о практической апробации ОР, то, прежде всего, необходимо отметить опыт американской компании TRW systems. Возможно это предприятие в настоящее время представляет собой пример одного из наиболее широко используемых применений ОР в США. В этой компании более 8000 работников вовлечены в одну и более сессий по командообразованию и межгрупповым отношениям. 1200 инженеров и ученых посещают специальные тренинги по повышению восприимчивости (sensitivity-training) для коррекции собственного профессионального поведения и выяснения того, как к ним относятся другие люди. Помимо TRW systems, Exxon, Union Carbide, ОР практикуют в настоящее время такие компании, как American Airlines, Hotel Corporation of America, IBM, NASA and Texas Instruments.

В России сфера использования ОР неуклонно расширяется, хотя профессия специалиста по организационному развитию еще только складывается. Работают несколько учебных центров и фирм, в которых готовят специалистов по организационному развитию: Школа консультантов по управлению, Консалтинг-Центр «Шаг», Moscow O.D.Network и др.

Отечественный ученый А.Н.Занковский определил ряд типичных особенностей, которые характеризуют любую программу организационного развития:

- *спланированное и спонтанное развитие*. Процесс организационных изменений может быть спланирован заранее или осуществляться реактивно, т. е. каждый раз, как только возникает потребность или проблема. Некоторые исследователи к организационному развитию относят только спланированные действия руководства;

- *структурированное или неструктурированное развитие*. При структурированном развитии заранее формируется последовательность и временной график различных мероприятий и действий. Спланированное развитие может быть неструктурированным в том случае, если в общей программе не конкретизируются отдельные моменты, обусловленные ситуационными или индивидуальными факторами. Так, например, программа общей переподготовки менеджеров может быть конкретизирована

(структурирована) только с учетом индивидуальных особенностей менеджеров, их подготовки и потребностей в обучении;

- *директивное* или *совместное развитие*. В основе этой характеристики лежит вопрос о том, кто принимает решение о развитии и на какой основе. Директивное развитие основывается на использовании должностной власти высшим руководством. При совместном развитии право таких решений делегируется на более низкие уровни управления.

- *индивидуализированное (личностное)* или *внеличностное развитие*. Программа организационного развития может быть нацелена на совершенствование каких-либо организационных процессов или функций безотносительно к лицам, их выполняющим, или же, напротив, акцентировать личностный рост и развитие самих работников. Так, например, программа развития управленческих навыков может концентрироваться на совокупности знаний и технических приемов, которыми должен владеть эффективный менеджер. В то же время, совершенствование управленческих навыков может осуществляться на основе выявления личностных особенностей менеджера, свойственного ему лидерского стиля, черт характера и т.д.;

- *революционное* или *эволюционное развитие*. Для реализации программ организационного развития в зависимости от их содержания, объема и глубины изменений требуется различное время. Однако, как известно, временной параметр относится к числу наиболее дефицитных, и организациям нередко в самый короткий срок приходится претворять в жизнь очень серьезные, поистине революционные преобразования. Эволюционное развитие, напротив, предполагает постепенные изменения на микроуровне, которые со временем включают все более широкие и глубокие преобразования. Например, изменения технологического процесса могут



вызвать необходимость кадровых перестановок, которые, в свою очередь, обуславливают изменения организационной структуры в целом<sup>49</sup>.

Развитие, как известно, вообще всегда связано с *качественными* (структурными) усложнениями в организации, суть которых состоит в формировании *более сложной внутренней формы, адаптированной к изменившимся внешним условиям и способной обеспечить эффективное равновесие «внутренней среды организации» с ее «внешней средой»*. Эта всеобщая формула подходит и для рассмотрения развития организации. Однако здесь есть свои специфические особенности.

До недавнего времени доминировало убеждение в том, что организации преследуют, прежде всего, прибыль и стабильность. Но бурная динамика окружающей среды, достигшая в последние десятилетия максимальных темпов, все более и более проблематизирует данную установку. И в последнее время большинство ученых склоняется к мнению, что организации должны стремиться к *сохранению и развитию*, а прибыль - их предпосылка. Данный подход можно выразить формулой: *сначала сохранение, а затем развитие*<sup>50</sup>. Но и это принцип ставится под сомнение: если заниматься только самосохранением, а развиваться исключительно под усиливающимся гнетом внешних обстоятельств, то рано или поздно произойдет саморазрушение организации. В связи с этим предлагается новая парадигма - ***«сохранение через развитие»***<sup>51</sup>.

Развитие организации – процесс трудоемкий, сложный, нелинейный, затрагивающий интересы и самой организации, и отдельных групп, и отдельных людей. Последствия программ развития часто оказываются неожиданными для инициаторов и разработчиков - красивые заимствованные программы, к сожалению, не соответствуют условиям существования конкретной организации.

---

<sup>49</sup> Занковский А.Н. Организационная психология. – М.: Форум, 2009. – С.382.

<sup>50</sup> Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. - М.: Издательство "Финпресс", 2000. – С.18.

<sup>51</sup> Там же. - С.19.

Известный психолог К.Левин<sup>52</sup> выделял три этапа изменений: «размораживание», собственно изменение и «замораживание».

*Первый этап* предполагает объяснение и убеждение членов организации в необходимости изменений. Руководство должно всячески мотивировать работников к поиску причин и путей решения таких проблем, как низкая эффективность и качество труда, неоправданное отсутствие сотрудников на рабочих местах, состояние апатии и т. д.



К.Левин

На *втором этапе* осуществляется внедрение программ реорганизации и развития, направленных на структурные, технологические, кадровые или комплексные организационные изменения.

*Третий этап* включает усилия руководства по закреплению внедренных изменений и приданию новым отношениям, навыкам, знаниям и поведению постоянный характер<sup>53</sup>.

Модель К. Левина успешно используется в организационных ситуациях на микроуровне - на уровне групп и индивидов, когда работникам необходимо отказаться от старых образцов поведения и обрести новые, более эффективные.

Кстати, заметим - чувство растущей неудовлетворенности собой просто необходимо и для индивидуального развития, и для любой организации. Известно, что организация «Анонимные алкоголики», основной целью которой является **значительное** изменение поведения своих членов, отказывает в членстве тем лицам, которые спокойно или равнодушно

---

<sup>52</sup> Курт Цадек Левин (1890-1947) — немецкий, затем американский психолог, чьи идеи оказали большое влияние на американскую социальную психологию и многие другие школы и направления, в особенности на теорию культурного развития Выготского. Многие вопросы, которыми он занимался, стали основополагающими для психологов — уровень притязаний, групповая динамика, социальная перцепция, игровые ситуации, стремление к успеху и избегание неудач, теория поля, временная перспектива.

<sup>53</sup> Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – М.: Речь, 2000.

относятся к своему пристрастию к алкоголю. Потенциальный член организации должен чувствовать острый дискомфорт от своей неспособности контролировать это пагубное пристрастие и осознавать необходимость помощи со стороны других. То есть напряжение необязательно должно испытываться каждым членом организации. Оно может концентрироваться и в высшем руководстве, и в средних уровнях управления, и на исполнительском уровне. И *необходимо мобилизовать и направить в конструктивное русло те организационные силы, в которых уже накопились напряжение и неудовлетворенность текущей ситуацией.* Для того, чтобы изменение и развитие были конструктивными и эффективными, они должны ассоциироваться с источником влияния, пользующимся большим авторитетом в организации. Изменение будет рассматриваться как оправданное и успешное, если оно ассоциируется с индивидом, который уже обладает доверием, опытом, знаниями и властью. В большинстве случаев успешные попытки реорганизации и развития предпринимаются либо *высшим руководством организации, либо авторитетными лицами или группой,* которые получали от руководства необходимую для такой реорганизации власть. Нередко изменения поручаются тем, кто уже завоевал репутацию успешных (ре)организаторов.

Помимо атмосферы напряжения и неудовлетворенности и авторитетной фигуры инициатора, следует выделить *психологические условия,* соблюдение которых может обеспечить успех организационного развития:

- *четкая постановка целей и задач;*
- *изменение прежних организационных связей;*
- *формирование новых самооценок у работников;*
- *интериоризация мотивов организационного развития*

Прокомментируем.

*Постановка целей* предполагает постепенное движение от общих, стратегических целей к целям оперативным, специфическим. По мере

реализации программ развития цели приобретают все большую конкретность и прикладной характер.

Второй важный момент успешных преобразований состоит в *ослаблении старых организационных связей* и формировании новых, направленных на поддержку и подкрепление изменений. Как правило, устоявшиеся формы поведения и взаимодействия имеют свою многолетнюю историю, и если нововведения никак их не затрагивают, то очень скоро работники вновь возвращаются к прежним формам поведения. Разумеется, не все прежние формы отношений и поведения должны быть отвергнуты в процессе реорганизации, и не все новые формы могут оказать действительно эффективными. Однако в любом случае серьезные изменения в организационной структуре, технологиях или кадрах требуют некоторых новых форм поведения и взаимоотношений. Мысль о том, что изменение организационных или социальных отношений ведет к изменению поведения индивидов и групп, не нова. Определенные государственные и общественные институты (тюремь, клиники для душевнобольных, реабилитационные центры и т. д.), ориентированные на изменение поведения отдельных индивидов и групп, целенаправленно изолируют их от привычных социальных связей и контактов. Нарушение или ослабление прежних социальных связей позволяет «разморозить» индивида или группу для дальнейших изменений. Однако этого явно недостаточно, так как нет гарантии, что последующее изменение произойдет в позитивном направлении. Необходимо формирование новых взаимосвязей, которые поощряли бы и закрепляли новые формы поведения и аттитюды. В противном случае будет постоянное искушение вернуть прежние формы активности и прежние социальные связи.

*Изменения в самооценках* работников являются важной частью процесса изменения. Отказ от прежних неэффективных форм поведения значительно упрощается, если работники ощущают личностный рост и большую уверенность в своих силах, знаниях и мастерстве.

Как правило, первоначально идеи реорганизации и развития для большинства членов организации являются «чужими», так как они высказаны или предложены кем-то другим, например, руководством. Иными словами, на первых этапах реорганизации мотивы к изменению и развитию для многих работников являются внешними, заданными. Для того, чтобы новое, измененное поведение приобрело устойчивую форму, индивид должен увидеть и осознать его полезность и важность для себя лично, т.е. должна произойти *интериоризация, присвоение внешних мотивов*, которые должны стать внутренними мотивами поведения работника.

Интериоризация включает три элемента:

- *новую когнитивную структуру*, которая выступает как система координат для восприятия и систематизации информации, поступающей индивиду от организации и внешней среды;

- *применение* этой структуры, в ходе которого индивид не только использует новый подход, но и модифицирует его в соответствии со своими индивидуальными и ситуационными характеристиками;

- *верификацию*, или проверку годности, изменения для индивида в контексте реальной организационной жизни.

И теперь о методах.

Методы организационного развития можно разделить на *структурные* и *процессуальные*.

К структурным относятся методы, направленные на изменение содержания труда и взаимоотношений между работниками, т.е. различные формы перепроектирования (*редизайна*) рабочих заданий: ротация кадров, обогащение и «расширение» трудового процесса, создание автономных рабочих групп и кружков качества, гибкий график работы и т. д. К этой же группе методов можно отнести *программы развития человеческих ресурсов*, направленные на обучение и планирование карьеры работников в организации, а также методы, направленные на изменение организационной

культуры (создание новых ритуалов, пропаганда новых ценностей, редизайн процессов социализации и мотивации).

Процессуальные методы организационного развития направлены на изменение аттитюдов и поведения работников путем изменения ряда процессов, и, прежде всего, процессов общения (коммуникации), обсуждения проблем и принятия решений. Среди наиболее популярных методов этой группы — *тренинги сенситивности, опросы работников, процесс-консультирование (консультирование по вопросам оптимизации организационных процессов), формирование команд и развитие межгрупповых связей*<sup>54</sup>.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 5**

1. Что такое организационное развитие?
2. Дайте представление о типах организационного развития.
3. Расскажите о стадиях организационного развития.
4. Расскажите о типичных особенностях, которые характеризуют любую программу организационного развития (по А.Н.Занковскому).
5. Расскажите о типах изменения по К.Левину.
6. Какие психологические условия могут обеспечить успех организационного развития?
7. Дайте краткое представление о методах организационного развития.
8. Подготовьте сообщения о методах организационного развития (по выбору).

---

<sup>54</sup> Занковский А.Н. Организационная психология. – М.: Форум, 2009.

## Примерная тематика семинарских занятий по Модулю I

1. Цели, функции организации.
2. Типы организаций.
3. Понятие организационной культуры.
4. Типы организационных культур.
5. Концептуальные схемы развития.

### Литература для подготовки к занятиям:

#### А) основная:

1. Занковский А. Н. Организационная психология [Текст]: учеб. пособие для вузов/ А.Н. Занковский. - М.: ФОРУМ, 2009.
2. Марасанов Г. И. Психология в организационном консультировании [Текст]/ Г.И. Марасанов. - М.: "Когито-Центр", 2009.
3. Организационная психология [Текст]/ Ред. П.К.Власов, С.А. Маничев, Г.В. Суходольский. - 2-е изд., испр. и перераб. - СПб.; Харьков: Изд-во С.-Петербургского ун-та; Изд-во "Гуманитарный Центр", 2008.

#### А) дополнительная:

1. Огнев А. Организационное консультирование в стиле коучинг. – М.: Речь, 2003.
2. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Альфа-Пресс», 2008.
3. Руденко А. Управленческая психология. – РнД: Изд-во: Феникс, 2010.

## Модуль II Теории организаций и психология

### Тема 6. Классические теории организаций

**Теория организаций: классическая и неклассическая концепции.**

**Формальные и неформальные организации.**

**Научное управление предприятием Ф. У. Тейлора.**

**Административная теория А. Файоля.**

**Бюрократическая модель М. Вебера.**

**Организационная теория Л. Гьюлика и Л. Урвика.**

Собственно, *теория организаций* — это, по возможности, всестороннее изучение *формальных общественных организаций* - и таких как *бизнес и бюрократия*, и любых других, *частных или государственных*, их *взаимосвязи с окружающей средой*, в которой они работают. Теория организаций связана с исследованиями организационного поведения и теориями и практикой управления персоналом.

Организации, которые сегодня можно определить как социальные структурированные единицы людей, которым удалось удовлетворить некую потребность или преследовать общие цели, появились в ряде стран мира в самых различных социальных и исторических контекстах. Некоторые из них являются жизненноспособными и необходимыми для граждан, некоторые сами опираются друг на друга...

Скажем, история США предполагает, что внешние условия [индустриализации] создавали идеальную возможность для становления организаций. Загрязнение окружающей среды, несчастные случаи на рабочих местах, перенаселенные города, безработица - проблем нарастающие и неизбежные. И вместо небольших групп, таких как семьи и церковь, которые были способны в некоторой степени контролировать эти проблемы, поскольку сталкивались с ними постоянно, потребовались новые объединения. Маленькие ассоциации оказались нежизненноспособными и стали вливаться в состав больших *официальных* организаций, ставших далекими и централизованными, но зато более эффективными. Появилась



необходимость разработки организационных структур, потребность в управлении.

Общие теоретические основы построения и функционирования организаций разрабатывались на стыке самых разных отраслей знаний - менеджмента, социологии, социальной психологии, экономической науки, юриспруденции и пр.

Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XIX и XX веков, внесли немало нового в развитие научных концепций и управленческой практики. Рост крупных организаций, отделение управления от собственности, развитие точных наук и наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципов и методов управления ими. Это и вызвало к жизни множество научных идей и учений о закономерностях построения организаций, их основных чертах и стимулах функционирования - формальных и неформальных, о психологии человеческих отношений, о социальных системах, о разделении функций и ответственности, о принципах принятия решений, о математическом аппарате процессов управления.

Теория организации, обеспечивающая надежные основания и для управленческих действий, и для психологического обеспечения их - не строго однородная наука, основанная на общепринятых принципах. На самом деле, многочисленные теории организаций развивались и продолжают развиваться.

**Классическая теория организации** занималась, в свое время, практически исключительно изучением *структуры формальной организации*. Данная теория построена на таких ключевых основах: ***разделение труда, линейные и функциональные процессы, структура и нормы управляемости (объем управления)***. Из этих [главных] элементов и формируется почти вся классическая теория организации. И *разделение труда* - краеугольный камень. Все остальные элементы вытекают из него как следствия: например, *линейный и функциональный рост численности*

*персонала требует специализации и разделения функций.* Структура организации зависит от направления, в котором идет специализация деятельности в процессе развития фирмы.

Линейные и функциональные процессы имеют дело с вертикальным и горизонтальным ростом организации. *Линейный процесс* имеет отношение к росту цепи инстанций (уровней иерархии), делегированию полномочий и ответственности, единству команд и обязательной обратной связи. Разделение организации на специализированные части и перегруппировка частей в совместимые единицы - это вопросы, имеющие отношение уже к *функциональному процессу*, идущему от горизонтального развития линейно-функциональной организации.

Структура, напомним - это *логические связи функций в организации, направленные на эффективное достижение ее целей.* Структура подразумевает систему и модель. Классическая теория организации обычно работает с двумя основными структурами, названными выше.

Понятие *нормы управляемости* (объема управления) касается количества подчиненных, которыми руководитель может эффективно управлять и осуществлять контроль. Норма управляемости имеет значение, в частности, для той формы организации, которая развивается в процессе роста. *Широкий объем* (большая норма управляемости) выдает горизонтальную структуру, *короткий объем* приводит к вертикальной структуре. Кроме того, понятие объема заостряет внимание на сложности человеческих и функциональных взаимосвязей в организации, их психологическое обеспечение – вопрос для психологов, специалистов в области организационной психологии. Классическая школа вполне осознает ежедневные административные проблем организации - вот они, эти проблемы – то, что происходит в области человеческих взаимодействий. Но взаимодействие отдельных личностей, неформальных групп, конфликтов, возникающих внутри организации, и процессов принятия решения в формальной структуре все-таки, в основном, *пренебрегается* классической

теорией организации. Классическая теория вроде не замечает вклада поведенческих наук, она просто не включает их в свою доктрину. Скажем так: *классическая теория организации достаточно глубоко проникает в характер организации, но ценность данной теории ограничена узкой концентрацией внимания на формальном изучении структуры организации.*

**Неоклассическая теория организации** более чутко учитывает человеческий фактор, принимая основные постулаты классической школы и рассматривая ключевые основы организации как данности, но расценивая их уже как измененные людьми, действующими независимо или в рамках неформальной организации. А главное – введение поведенческих наук, их интеграция в теорию организации. Основой неоклассической школы стали Хоторнские исследования (см. выше).

Рассмотрим конкретно, что нового появляется уже в неоклассической теории организации.

Разделение труда – предмет вечных дискуссий. Еще на заре истории *индустриальной психологии* изучались проблемы производственной усталости и монотонности, вызываемые *специализацией* работы. Позже внимание было перенесено на изучение поведения рабочего в состоянии изоляции и его ощущение незначительности, являющееся следствием маловажных работ, которые он выполняет и которые слабо влияют на конечный продукт. Но специализация влияет и на работу управления. По мере того как организация расширяется, возникает потребность в *управленческой мотивации* и *координации действий других*. И мотивация, и координация, в свою очередь, касаются исполнительного руководства. Так, в частности, неоклассическая школа разработала объемную теорию, относящуюся к мотивации, координации и руководству. Многие в этой теории получено из социальных наук.

Серьезными аспектами линейных и функциональных процессов, которые развиваются неоклассической школой, являются *делегирование полномочий* и *ответственности* и *пересечение функциональных*

*компетенций*. Классическая теория подразумевает некое *совершенство процессов делегирования*. Неоклассическая школа указывает на то, что *человеческие проблемы вызваны несовершенством способов делегирования*. Например, слишком большое или недостаточное делегирование может лишить исполнителя возможности действовать. Неудачное делегирование полномочий и ответственности может поставить исполнителя в затруднительное положение. Пересечение власти может привести к столкновениям личностей. Пересечение в полномочиях (нарушение принципа единоличия) ведет к тому, что работа не выполняется, причем одна сторона обвиняет другую в неисполнении...

Неоклассическая школа утверждает, что линейные и функциональные процессы [теоретически] плодотворны, но на практике имеют тенденцию к столкновению интересов линейных и функциональных взаимоотношений и в качестве причины приводит **человеческий фактор**. Неоклассическая теория сегодня обязательно принимает во внимание *трения*, которые появляются среди людей, выполняющих различные функции - широко обсуждается и исследуется область таких проблем, как *линейные и функциональные взаимоотношения*. Многие компании испытывают трудности в сохранении гармонии линейных и функциональных взаимоотношений. Неоклассики предлагают средства для устранения конфликтов в структуре. Среди наиболее важных факторов, приводящих к гармонии, рассматриваются *советы молодых, участие работников в управлении снизу доверху, признание человеческого достоинства и более тесное общение*.

Любопытно увидеть отношение неоклассиков к неформальной организации. *Под неформальной организацией подразумеваются люди, входящие в групповые ассоциации на работе, но эти ассоциации не зарегистрированы официально. Неформальная организация означает естественные группировки людей [в рабочей ситуации]*. Неформальные организации можно считать вызовом, ответом на социальную потребность общаться друг с другом. У них тоже есть ряд признаков: *фактор*

*местонахождения, род занятий* – как главный критерий, определяющий возникновение и состав неформальных групп; интересы - еще один фактор для формирования неформальной группы. *Определенные проблемы* тоже приводят к образованию неформальных групп, но это фактор особый - люди, которые не обязательно имеют схожие интересы, род занятий или место работы, могут соединяться для общего дела. Причем, как только проблема решена, возникает тенденция возвратиться к более естественным групповым формам. Отсюда: *особые причины вызывают появление довольно непостоянных неформальных ассоциаций; группы, основанные на других трех факторах, имеют тенденцию сохраняться более продолжительно.*

Неформальные организации действуют и как своеобразные *группы общественного контроля*. Они порождают культуру, основанную на определенных нормах поведения, которые, в свою очередь, требуют согласованности среди членов группы. Эти стандарты могут противоречить набору ценностей, установленных формальной организацией, так что человек может очень легко оказаться в ситуации противоречивых требований (*конфликта требований*).

Неформальные организации имеют системы статуса и коммуникаций, характерные для них самих и не обязательно полученные из формальных систем. Например, система тайного сообщения, называемая *виноградной лозой (особые сигналы, ложные слухи)*, является предметом серьезного и глубокого изучения.

Выживание неформальной организации требует устойчивых продолжительных отношений между людьми. Неформальная организация, как показали наблюдения, сопротивляется изменениям.

Добавим, конечно, о неформальном лидере - как он принимает эту роль на себя, какие характеристики являются основными для него и как он может помочь достигать цели в формальной организации?

Так кто же он, неформальный лидер? Тот, кто в силу разнообразных причин имеет большое влияние в группе (организации) вне зависимости от своей должности. Основные стили лидерства: *силовик, тактик, мотиватор.*

Как правило, это человек, с которым окружающие хотят быть рядом не в силу договоренностей, служебной иерархии и тому подобных обстоятельств, а благодаря его качествам, привлекательности. Неформальному лидерству можно научиться, но к этому навыку стоит относиться так же, как к навыку вождения спортивным автомобилем: можно умело на большой скорости лететь по дороге и ставить рекорды, а можно и докататься до неприятностей. Часто социальная адекватность и неформальное лидерство не совместимы. С одной стороны, навык неформального лидерства тяжело выключается. С другой стороны, неформальный лидер может быть отвергнут социумом, если не примет специальных мер. Один из элементов адекватного лидерства - это самоконтроль.

Одна из важнейших черт неформального лидера – личное обаяние. Неформальный лидер должен уметь нравиться. Но уметь нравиться – не цель!

Неформальное лидерство прочно связано с позитивом. Очень важно уметь быть позитивным. Людям нравятся сильные и позитивные личности.

Вот некоторые типичные сценарии проявления неформального лидерства:

- оно возникает ситуативно: каждый человек может стать лидером, причем разного типа, при благоприятных обстоятельствах;

- неформальные лидеры могут естественным путем сменяться при появлении новых людей в коллективе или при смене основного лидера – начальника;

- в коллективе могут быть несколько лидеров, которые неплохо сосуществуют друг с другом. Бывают случаи, когда все члены команды выполняют роль того или иного типа лидерства и работают весьма и весьма эффективно;

- есть неформальные лидеры, которые страстно желают стать формальными. Такому человеку нельзя предлагать вторую роль - это его не устроит;

- многое зависит от того, нужно ли человеку быть главным. Часто лидером быть небезопасно: это значит быть в эпицентре внимания, рисковать, отказываться от определенных потребностей. Сейчас лидерство - один из самых ярких признаков социальной значимости...

Неформальные лидеры бывают разных типов. Забавно, но это может быть *Светлая личность, Дельный человек, Глава оппозиции, Серый кардинал... и пр., и пр.*

Итак, добавим: важна психологическая позиция управленческого аппарата - надо признать, что неформальная организация существует, ничто не может разрушить ее, и поэтому следует работать с ней. И работать, не угрожая ее существованию без необходимости, прислушиваться к мнениям, выражаемым от имени группы лидером, разрешать группе участвовать в процессах принятия решений, управлять работой *виноградной лозы* путем незамедлительной выдачи точной информации.

Скажем еще, что организация - это комплекс *взаимозависимых, но переменных факторов: характеристики личности и их отношения, мотивы, работу, условия физического труда, формальные и неформальные организации*. Эти и многие другие факторы вплетены в общую модель взаимозависимости. Кстати напомним: одним из главных вкладов

исследований Хоторна является разработка метода анализа для изучения *поведения* в человеческих организациях.

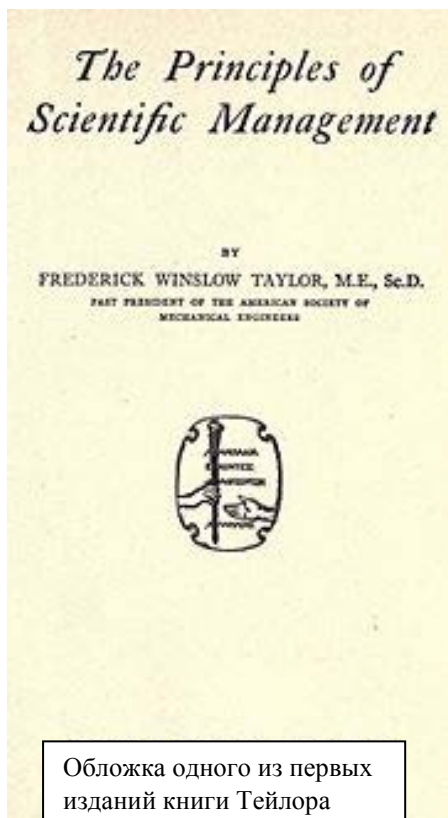
А теперь подробнее и конкретнее о ряде известнейших теорий организации.

Классиком в области научного управления предприятием является американский инженер **Тейлор** (см. выше).

Окончив курс механической обработки, он работал поденщиком в механической мастерской в Филадельфии, затем инструментальным механиком, старшим мастером всей мастерской, инженером-механиком, главным управляющим компанией по производству бумажного волокна, консультантом по менеджменту на нескольких предприятиях. Тейлор - талантливый изобретатель, автор более 100 патентов. Тейлор был озабочен *созданием способов управления производительностью труда отдельного работника и всего производства в интересах предприятия в целом*. Он считал неэффективной повременную и сдельную заработную плату постольку, поскольку они фиксируют среднюю выработку, стихийно складывающуюся на производстве, и размер этой выработки или объем работы оказывается предметом столкновений администрации и нанятых рабочих. Тейлор увидел в этом противостоянии администрации и рабочих выражение узкогрупповых интересов людей, которые на самом деле должны не противостоять друг другу, а сотрудничать, ибо и рабочие, и администрация окажутся в выигрыше, если будет снижена себестоимость продукции и предприятие в целом будет прибыльным и конкурентоспособным. Тейлор обосновал свою сдельно-премиальную систему оплаты труда, при которой администрация определяет объем выработки - *урок*, ее стоимость и размер премии при условии превышения урока.

В двух своих основных книгах – «Управление предприятием» («Shop management», 1903) и «Принципы научного управления» («The Principles of

Scientific Management», 1911) - Тейлор сформулировал основные идеи научного управления предприятием, механизм их реализации.



В чем же состоят основные принципы научного управления по Тейлору?

- научное изучение труда в целях его нормирования должно заменить практику стихийного эмпирического установления норм выработки, которая опиралась на опыт рабочих;

- отбор «первоклассных работников» и их инструктирование;

- распределение обязанностей и ответственности в процессе производства между администрацией и рабочими таким образом, что

администрация берет на себя заботу по научному изучению законов труда, его нормированию, его оптимальной наиболее эффективной организации, контролю показателей труда, обеспечению процесса производства сырьем, орудиями, оптимальными условиями, а рабочие - ответственны за точное, своевременное и качественное выполнение «урока», инструкций. Рабочие и администрация вместе (каждый в своей области), обеспечивают получение запланированной продукции;

- развитие духа сердечного сотрудничества между администрацией и рабочими взамен традиционного противостояния, приводящего к забастовкам, в конечном счете, только еще больше ухудшающим финансовое положение предприятия и рабочих.

Результаты применения идей Тейлора в США: к 1912 г. по системе Тейлора работало около 50 000 человек, их заработок по сравнению с заработком рабочих других аналогичных предприятий повысился на 30-100%; количество производимого продукта на рабочего и на машину поднялось в 2 раза; положение акционерных компаний, владеющих этими



заводами, стало несравненно благоприятнее; не было ни одного случая стачки. Вместе с тем, широкое распространение идей Тейлора в первое десятилетие XX в. вызвало сопротивление рабочих организаций и оказалось в 1915 г. предметом рассмотрения комиссии конгресса США.

Итак, *тейлоризм* - одна из первых попыток систематизации знаний (наук о человеке, его труде) в практике организации труда и управления производством.

С точки зрения методологии исследований и практики рационализации труда и производства, современной организационной психологии опыт Тейлора важен как образец исследований, обусловленных сложившимся набором условий, факторов в конкретной производственной обстановке. Значимо, что труд каждого работника не выхвачен как некое независимое изолированное явление, а органично связан со всем производственным процессом. Тейлор сам неоднократно подчеркивал, что следует *стремиться применять все принципы научного управления, а не ограничиваться каким-либо одним или двумя*. Высокая экономическая эффективность принципов научного управления обеспечила запрос представителей хозяйственной жизни к наукам о работающем человеке, их финансирование в последующие десятилетия.

Скажем и об основных положениях критики тейлоризма:

- предлагаемый Тейлором *урок* считали предельно допустимой физической нагрузкой, ведущей к переутомлению, истощению, вырождению народа и т.д.;

- критиковалось представление Тейлора о том, что трудовая деятельность может рассматриваться в качестве суммы отдельных элементов;

- на деле не всякий труд представляет собой такую сумму независимых элементов и последующее объединение усовершенствованных фрагментов деятельности не всегда приводит к успеху в деле рационализации труда (Мюнстерберг);

- подвергалась сомнению научность подхода Тейлора, выбравшего только эмпирический путь исследований

- выражалось сомнение в существовании единственного оптимального способа выполнения работы;

- указывалось, что на *тейлоризированных* предприятиях рабочий становится только исполнителем, лишенным инициативы (Левин);

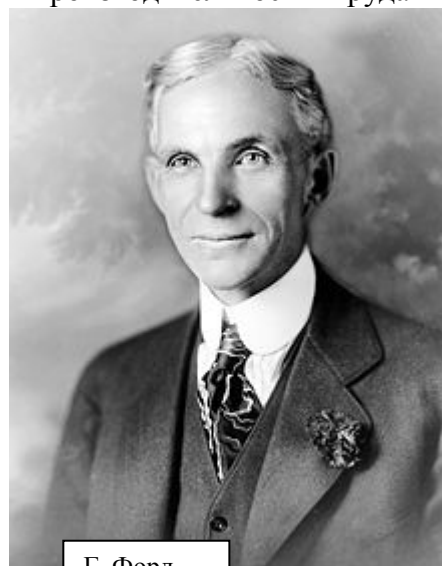
- критики отмечали, что рабочие на тейлоризированных предприятиях получают в форме премии гораздо меньшее вознаграждение, чем следовало, если учесть степень роста их производительности труда, поэтому тейлоризм оценивался как сочетающий в себе выдающиеся достижения инженерной мысли и новый изощренный способ эксплуатации рабочих работодателями (Ленин).

Наилучшее практическое воплощение принципы тейлоризма получили в деятельности создателя автомобильной империи Генри Форда. Накануне Первой мировой войны Форд начинает соединять идеологию авторитарного научного управления с технологией массового конвейерного производства. Последнее строится на следующих принципах:

- *детальной специализации трудовых операций;*
- *максимальной механизации этих операций;*
- *доставке работы к рабочему;*
- *технологически принудительном ритме работы.*

Все эти составляющие позволили резко поднять производительность труда и улучшить качество продукции за счет ее стандартизации. Одновременно новая технология и организация стали инструментами деквалификации исполнителей, вытеснения индивидуальных навыков ремесленного труда. Как минимум девять десятых рабочих поточного производства могут не иметь ни особой квалификации, ни специального образования. Для этой работы пригодны и иностранцы, не владеющие коренным языком. Более того, для нее все менее требуются особые физические данные (сила, ловкость) – выполнять в течение рабочего дня несколько примитивных стандартных движений в принципе способен каждый, в том числе и физически неполноценный.

Форд считал, что возросшая монотонность труда не вредит здоровью людей. Главное – обеспечить надлежащую безопасность производства, а рабочие постепенно привыкнут к повторяющимся операциям. Необходимость мыслить для большинства из них является наказанием. Проблемы же неудовлетворенности трудом снимаются его более высокой оплатой. По мнению Форда, *«решение вопроса о заработной плате устраняет девять десятых психических вопросов, а конструкционная техника разрешает остальные»*. Форд



Г. Форд

был убежден в необходимости жесткого авторитарного управления, в нежелательности вмешательства рабочих профессиональных организаций. Он не поощрял личного общения между работниками, не видел особой нужды в рабочих школах и вообще в специальном образовании, считая, что лучшие знания приобретаются непосредственно на рабочих местах. Форд выступал принципиальным противником всякой благотворительности, считая последнюю не просто бесполезной, а еще и безнравственной. Он считал, что его фабрики без всякой благотворительности способны вовлечь каждого в процесс труда, обучить его профессии, обеспечить полноценный кусок хлеба (знаменитые пять, а затем шесть долларов в день), вернуть истинное самоуважение, дать возможность стать полноценным, без всяких натяжек, членом общества. Отличала Форда еще и забота о создании широкого потребительского рынка для массового производства, породившая новый взгляд на рабочего не только как на тягловую силу, но и как на потенциального потребителя собственной продукции.

Идеи научного управления и организационной психологии Тейлора, несмотря на свои недостатки, показали экономическую эффективность



А.Файоль

научного подхода в рационализации труда и управлении производством. Тейлоризм стимулировал развитие наук о труде, работающем человеке, выдвинув задачи научного исследования труда, рационализации орудий и условий труда, научного изучения индивидуальных различий работников и требований профессий к человеку в целях достижения максимальной эффективности труда.

Французский инженер и предприниматель

**Анри Файоль**<sup>55</sup> был одним из выдающихся теоретиков менеджмента начала XX в. В своих работах он одним из первых сделал попытку разработать общие принципы управления и принципы организации, провести анализ различных обязанностей, выполнение которых и составляет суть деятельности руководителя компании. Файоль создал так называемую *административную теорию управления организацией*. Он утверждал:

<sup>55</sup> **Анри Файоль** (1841-1925) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.

управлять - значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Управление включает следующие виды деятельности: *техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную*. Несмотря на важность пяти первых функций, Файоль придерживался [основывающейся на его собственном опыте] точки зрения, согласно которой администрирование, относимое им к области управления персоналом, имеет решающее значение для успеха или неудачи работы организации. Он был уверен в том, что для воспитания эффективных менеджеров недостаточно одних лишь технических знаний, и хотя наличие таких знаний и является основным требованием к менеджерам низших уровней, по мере того, как руководитель поднимается вверх по ступенькам служебной лестницы, все большее значение приобретают административные способности. Теория Файоля состоит из двух частей — *функций управления и принципов управления*. Функции отвечают на вопрос, что делает руководитель, а принципы - как он это делает. Функций всего пять: *планирование (прогнозирование), организация, координация, командование и контроль*. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу, названному так потому, что все функции расписаны по уровням управления — каждому свои и в разном объеме. Файоль стал родоначальником самой распространенной системы организации — *линейно-штабной структуры*. Файоль выделил 14 принципов управления: *разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общей цели, вознаграждение, централизация, иерархия (скалярный принцип), порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух*. Если **функции** - это обязательные элементы, и *выпадение* хотя бы одного из которых способно разрушить всю технологию управления, то **принципы** — это постоянно пополняющийся перечень положений, обобщающих живую практику руководителя. Они

конкретны и зависят от ситуации: функции составляют **«науку администрирования»**, а принципы — **«искусство администрирования»**.

*Бюрократическая модель организации М.Вебера* (см. выше) была разработана в целях преодоления свойственной людям *иррациональности в поступках и отношениях*.

Основные характеристики предложенного Вебером «идеального типа» организации таковы;

- вся деятельность, необходимая для достижения стоящих перед организацией целей, расчленяется на элементарные, простейшие операции, что в свою очередь предполагает строгое формальное определение задач и обязанностей каждого из звеньев организации;

- максимально возможное разделение труда создает условия для использования во всех звеньях организации специалистов-экспертов, которые несут полную ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей;

- организация строится на принципах иерархии - каждый нижестоящий служащий или каждое подразделение подчиняются вышестоящему. Каждый служащий в административной иерархии отвечает перед вышестоящим лицом за решения и действия не только свои, но и всех подчиненных ему лиц. Для того чтобы нести ответственность за работу последних, он должен иметь авторитет, власть над ними, давать приказания, которым они должны подчиняться. Эта власть строго ограничивается областью официальной деятельности организации; ее расширение противоречит принципу «бюрократического авторитета»;

- деятельность организации регулируется последовательной системой абстрактных правил и состоит в применении этих правил к частным случаям;

- идеальный руководитель управляет своим аппаратом в духе формалистической безличности, без гнева и пристрастия, и, следовательно, не проявляя никаких чувств и никакого энтузиазма. Нормальное функционирование организации в соответствии с рациональными

стандартами исключает вмешательство личных соображений и эмоций. Как внутри организации, так и в отношении к клиентам должен превалировать беспристрастный подход. Если у руководителя складывается определенное, ярко выраженное (негативное или позитивное, в данном случае не имеет ни малейшего значения) отношение к тому или иному подчиненному или клиенту, то оно неизбежно повлияет на его официальные решения, и, как правило, в ущерб делу;

- служба в бюрократической организации основывается на соответствии технической квалификации занимаемой должности, служащие должны быть ограждены от произвольного увольнения. Служба – это карьера. Существует система продвижения в соответствии со старшинством или успешной деятельностью или и тем и другим. Такая политика в отношении кадров призвана развивать «корпоративный дух» среди служащих, воспитывать у них высокую степень лояльности к организации. В результате происходит отождествление служащих с организацией, что стимулирует их интенсивную деятельность в интересах организаций.

Разработка системы стандартов, общих правил вызвана необходимостью обеспечить единообразие в осуществлении каждого задания, независимо от числа лиц, занятых его выполнением. Четкие правила и инструкции определяют ответственность каждого члена организации и формы координации их индивидуальной деятельности. Из этого не следует, предупреждает Вебер, что бюрократические обязанности неизбежно являются простыми и рутинными. Строгое следование общим стандартам при решении специфических вопросов элиминирует, по учению Вебера, возможные отклонения при выполнении заданий, вызываемые индивидуальными различиями. Гарантия эффективности организации обеспечивается через стандарты деятельности. Преимущества при этом достигаются за счет точности, однозначности, четкой субординации, целостности отношений. Обязанности между членами организации распределяются по степени компетентности, и на этом же принципе строится

власть в организации. В отличие от упомянутых выше авторов, Вебер не занимался практическим построением административных структур, его образ «бюрократической» организации давал только теоретическую *модель снятия нарастающих проблем*. Учение М. Вебера об идеальной бюрократической организации управления, так же, как и основные концепции классической теории организации, основывается на следующем понимании «человеческой природы»: человек ленив, эгоистичен и асоциален. Исполнители, в основном, нацелены на извлечение материальных выгод, не заботясь об улучшениях, и не стремятся к ответственности, склонны к оппортунистическому поведению. В таких условиях управляющий остается единственным активным субъектом организации, призванным оптимизировать соотношение достигаемой выработки и получаемого вознаграждения.

**Л.Гьюлик<sup>56</sup> и Л.Урвик<sup>57</sup>** были наиболее видными последователями классической теории организации. Гьюлик развил концепцию Файоля о пяти элементах администрации и выделил следующие элементы организационной деятельности:

- *планирование* – определение целей и задач, подлежащих выполнению, и указание способов их достижения;

- *организация* – создание формальной структуры подчиненности, на основании которой осуществляется разделение работы между производственными подразделениями, определяется и координируется деятельность этих подразделений, направленная на достижение поставленной цели;

- *укомплектование штата* – все разнообразие работы с личным персоналом;

---

<sup>56</sup> **Лютер Гьюлик** (1892-1978) — видный американский систематизатор и популяризатор классической теории управления. Он развил и значительно углубил основные положения теории Файоля.

<sup>57</sup> **Линдал Урвик** (1891-1983) — видный английский теоретик и практик в области управления. В 1934 г. основал одну из крупнейших в Англии консультативных фирм. Ряд лет был директором Международного института управления в Женеве, вице-президентом Британского института управления, неоднократно приглашался для управленческого консультирования в США и другие страны.

- *руководство* – включает принятие решений и оформление их в виде приказов, инструкций и распоряжений;
- *координация* – обеспечение согласованности деятельности всех подразделений организации;
- *отчетность* – информирование вышестоящих инстанций о ходе проведения работы;
- *составление бюджета* – предположительное определение предстоящих расходов и доходов на определенный период и указание форм финансового контроля.

Л.Урвик считал, что при проектировании организационной структуры нужно создавать определенную *формальную структуру*, а затем искать для работы в этой структуре соответствующих ей людей.

Гьюлик и Урвик в своих исследованиях отстаивали необходимость наличия *принципа единоначалия в организациях*. Но они не могли не учитывать стремительный рост объемов и масштабов организационной деятельности, которая приводила к тому, что высшие менеджеры все больше утопали в потоках информации и дел. Высшее руководство организации все больше нуждалось в помощи различных специалистов. Это делало необходимым определение их структурной роли в организации по отношению к линиям власти, поэтому они считали, что нужно создавать две формы поддержки высшего руководства – *специальный и генеральный штабы*. Специальные штабы будут консультировать администрацию, обладая только экспертной властью в организации. Сотрудники генерального штаба будут готовить и передавать приказы, контролировать текущую работу и оказывать помощь в координации деятельности специального штаба. При этом генеральный штаб действует в рамках решения и как исполнительный орган высшего руководства компании. Гьюлик, к тому же, разработал четыре критерия, которые, по его мнению, должны быть положены в основу идеи *департаментализации*:



▪ *цель* - если у организации есть конкретная цель, то несложно разделить ее на несколько подцелей и исходя из этого сгруппировать виды деятельности, которые способствовали бы достижению общей цели;

▪ *однотипные операции*, которые можно сгруппировать в одном подразделении;

▪ *категории населения* - специализация подразделений компании должна проводиться в соответствии с тем, какую категорию населения обслуживает организация;

▪ *географический критерий* - проблемы и вопросы, связанные с определенным географическим районом, должны рассматриваться в одном подразделении.

Представленные нами теории – только часть широкого круга проблем, вопросов, концепций, находящихся на стыке наук об управлении, организации труда и производства, организационной психологии, социальной психологии и др. Мы рассказали лишь о небольшой, яркой, важной, распространенной их части для того, чтобы сами психологические вопросы естественным образом включились в контекст общего знания, чтобы наша мысль была направлена именно на понимание теснейшей взаимосвязи теории организации и современной организационной психологии.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 6**

1. Что представляют собой, в общем понимании, теории организации?
2. Дайте представление о классической теории организации, ее основных категориях и принципах.
3. Дайте представление о неоклассической теории организации, ее основных категориях и принципах.
4. Что такое *неформальные* организации?
5. Подготовьте сообщения о тейлоризме.
6. Расскажите о применении тейлоризма Г.Фордом.
7. Что представляет собой *административная теория управления организацией* А.Файоля?
8. Подготовьте сообщения о *бюрократическая модели организации* М.Вебера.
9. В чем суть теории организации Л.Гьюлика и Л.Урвика?

## Тема 7. Организационные концепции, теории, взгляды: поведенческие аспекты

Взгляды на организацию Э. Мэйо.  
Теория участвующих сторон Р.Лайкерта.  
Организации как «открытые и закрытые системы».  
Кооперативные системы Ч. Барнарда.  
Модель организации Д. Катца и Р. Кана.  
Тейвистокская группа и социотехническая система.

В 30-е годы XX в. в социологии и психологии организаций постепенно набирает силу, а позже становится ведущим новое направление — концепция *«человеческих отношений»*, сформировавшаяся в полемике с постулатами классической школы. Основной вклад в ее развитие внесли Э.Мэйо, Ф.Ротлисбергер и др., в работах которых провозглашались принципы *всемерного развития и всестороннего использования организацией способностей работников, удовлетворения их разносторонних потребностей, использования механизмов самоорганизации, стимулирования процессов групповой динамики, демократизации управления, гуманизации труда.*

Родоначальником нового направления считается известный американский социолог и психолог, австралиец по происхождению, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, а также один из основоположников индустриальной социологии **Элтон Мэйо** (см. выше). Критикуя классическую теорию организации и управления за *упрощенный* взгляд на природу человеческого поведения в организации, стремление минимизировать роль «человеческого фактора», ориентацию на приоритет формализации отношений и иерархического строения организации, Мэйо подверг сомнению эффективность *бюрократической формы управления* и выдвинул задачу *внедрения методов обращения с работником как «социально-психологическим» существом.* Сравнивая организацию с общиной, социальной системой, в рамках которой и взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы, в качестве

важнейшей он выделял ее [организации] функцию удовлетворения социальных потребностей человека в условиях кризиса американского общества, распада семьи, падения роли традиционных социальных институтов.

Научные изыскания Мэйо были связаны прежде всего с проведением в 1927-1932 гг. крупномасштабного и долгосрочного социального



Главное здание «Вестерн Электрик»

эксперимента на одном из предприятий электротехнической компании «Вестерн Электрик» (близ Чикаго). В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского

университета доказали, что на производительность труда влияют не только технико-экономические, но и социально-психологические факторы (сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность трудом и т.п.).

Действуют они на нее двояко — то повышают производительность, то понижают ее. В опыте с бригадой женщин замена авторитарного руководителя демократическим привела к росту выработки, а в опыте с бригадой мужчин ученым не удалось ничего добиться: неформальные нормы, задававшие низкий уровень производительности, оказались непреодолимым препятствием. Ученые были уверены, что и позитивный, и негативный результаты неопровержимо подтверждают их теорию.

Сторонники доктрины «человеческих отношений» доказали, что эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот. Осознание рабочим причастности к «команде» или

коллективу, который работает в улучшенных условиях или условиях «патроната» со стороны администрации предприятия, в значительной степени повышает производительность его труда. Позже это открытие

успешно использовалось в

Японии при создании

«кружков качества»,

предполагающих активное

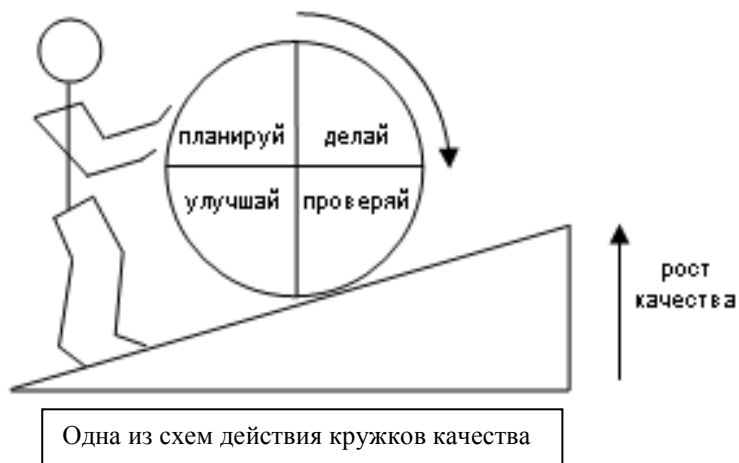
участие рабочих в

обсуждении

производственных проблем,

а также повсеместно при

реализации концепции автоматизированных рабочих мест.



Сама практика основывалась на провозглашенном Мэйо **принципе замены индивидуального вознаграждения групповым (коллективным), экономического - социально-психологическим.** Были предложены и новые

средства повышения производительности труда — «просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление» и т.п.,

обращенные непосредственно к определенным социальным группам и учитывающие все присущие им психологические и социальные особенности.

*Задача управления/организации/менеджмента, по мнению Мэйо, состояла в том, чтобы ограничить снизу огромные формальные структуры —*

*бюрократических монстров, гоняющихся за материальной эффективностью, как-то обуздать их неформальной организацией,*

*построенной на принципах человеческой солидарности и гуманизма.*

Суть доктрины «человеческих отношений» можно представить следующими положениями:

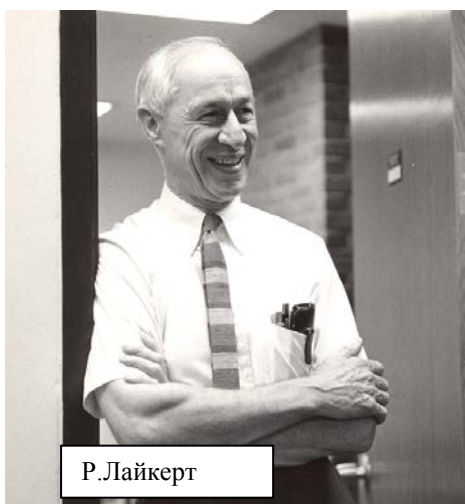
- человек — «социальное животное», «социобильное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;

- труд человека — если он интересен и содержателен — может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра;

- *средний человек стремится к ответственности, и эти качества должны быть использованы на производстве;*
- *роль экономических форм стимулирования труда ограничена - они не являются единственными и тем более универсальными;*
- *производственная организация – это, в числе прочего, сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;*
- *для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании и специализации труда.*

Сторонники данного подхода, несмотря на частные разногласия, были едины в одном: *жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека.* Отсюда и поиск новых организационных структур, форм труда и методов мотивации работников.

**Р.Лайкерг**<sup>58</sup>, директор Института социальных исследований при



Мичиганском университете, в 1960-1961 году разрабатывает *теорию участвующих сторон или стилей руководства.* В этой теории он обратил внимание на *улучшение внутригрупповых процессов организации,* стремясь к системному и эмпирически обоснованному решению организационных проблем. Саму разработку теории он начал с анализа слабых мест классических организаций. В классических организациях сотрудники располагают *малой властью в принятии решений.* Решения принимаются на высших иерархических уровнях, а сотрудников

<sup>58</sup> **Ренсис Лайкерг** (1903-1981) – американский ученый, специалист в области менеджмента и организационной психологии.

лишь заставляют их выполнять. Отсутствие прозрачности в критериях принятия решений ведет к тому, что сотрудники практически не имеют информации о целях и структуре организации. Они узнают о своих рабочих задачах от начальников, которые их строго контролируют. Зависимость от начальника способствует *мотивации на основе страха перед наказанием*. Сотрудники не получают поддержки - им даже препятствуют вносить собственные идеи и предложения о развитии организации. В целом, в таких классических организациях можно наблюдать лишь краткосрочное увеличение производительности [а отклонения от выполнения заданий достаточно высоки].

На основании своих исследований Лайкерт разработал **теорию о четырех системах (стилях) управления**, причем, две из них предстают как *авторитарные (директивные)* и две как *системы участвующих сторон*. Лайкерт характеризует их так:

- система 1 - «эксплуатирующая и авторитарная систему»;
- система 2 - «благосклонно авторитарная система»;
- система 3 («консультирующая система») - системой совместного участия, но, при этом, совместное участие основано скорее на консультировании, чем на совместном принятии решений;
- система 4 - «групповая система».

По мнению Лайкерта, организации должны развиваться от системы 1 к системе 4. В таком отражена эволюция взглядов от классической эксплуатирующей, авторитарной системы 1 к системе 4 как системе совместного участия. В системе 4 преодолеваются слабые места классических подходов в управлении организацией. В основе ее лежит *принцип поддержки друг друга членами организации*. Они все должны максимально полно участвовать в процессах принятия решений и осознавать, что социально-психологические отношения внутри организации способствуют развитию личности.

На регулярных совещаниях сотрудники обсуждают проблемы организации и вносят свои предложения по их решению. Эти совещания по своей концепции похожи на упомянутые выше кружки качества, которые получили распространение в дальнейшем в целом ряде стран мира.

## МОДЕЛИ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ Р. ЛАЙКЕРТА

1. **Модель №1.** Руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул – страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны. Эта модель ориентирована на задачу с жестко структурированной системой управления

2. **Модель №2.** Руководитель удостоивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание – потенциальное

3. **Модель №3.** Руководитель проявляет большое, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений

4. **Модель №4.** Руководитель проявляет полное доверие к подчиненным. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Это модель ориентирована на отношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальный контроль

Концепцию Лайкерта можно представить и таким образом

Напомним: различаются *системы открытые и закрытые*. Закрытая система является *самосдерживаемой*. Ее главная характеристика в том, что она игнорирует эффект внешнего воздействия. Совершенной системой закрытого типа была бы та, которая не принимает энергии от внешних источников и не дает энергию своему внешнему окружению. Закрытая организационная система применяется сегодня редко.

*Открытая система* признает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают сырье и человеческие ресурсы из окружающего мира. Они зависят от клиентов и заказчиков из внешнего



мира, потребляющих их продукцию. Банки, активно взаимодействующие с окружающим миром, используют депозиты, обращают их в кредиты и в инвестиции, используют полученную прибыль для поддержания самих себя, для развития, для выплаты дивидендов и уплаты налогов.

Степень разграничения открытой или закрытой систем меняется в рамках систем. Открытая система может стать более закрытой, если контакты с окружением уменьшаются со временем. В принципе, возможна и



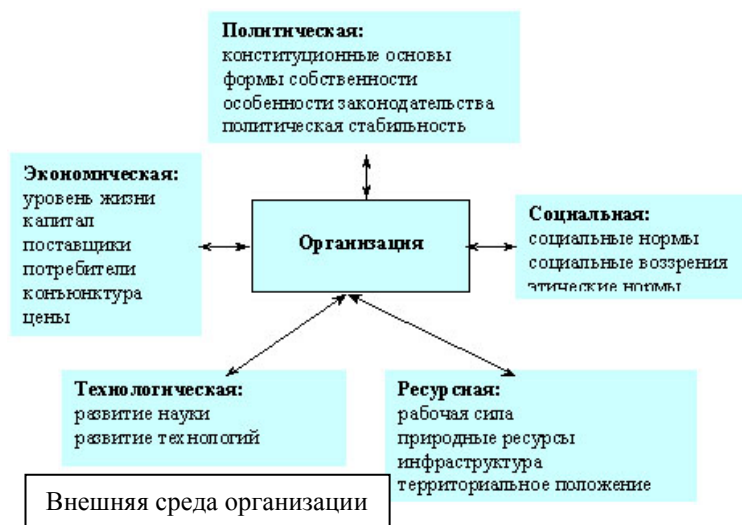
обратная ситуация. Открытые системы тяготеют к нарастанию усложненности и дифференциации. Иными словами, открытая система по мере своего роста будет стремиться к

большей специализации своих элементов и усложнению структуры, нередко расширяя границы или создавая новую *суперсистему* с более широкими границами. Если предприятие растет, то наблюдается его дифференциация и усложнение. Открытые системы имеют и специфические черты: *признание*

*взаимозависимости между системой и внешним миром.*

Изменения в окружении влияют на один или несколько атрибутов системы, и, наоборот, изменения в системе воздействуют на окружение.

Организация должна отражать внешнюю среду. В основе ее построения лежат



предпосылки экономического, научно-



технического, политического, социального или этического характера. *Организация должна создаваться так, чтобы она нормально функционировала, получала вклад в общую работу со стороны всех ее членов и эффективно помогала работникам достигать поставленных целей и в настоящее время, и в будущем.* Она должна быстро узнавать о всех изменениях среды, осознавать их значение, выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей, эффективно реагировать на воздействия среды.

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет *обратная связь*. Открытые системы постоянно получают информацию из своего окружения. Это помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению отклонений от принятого курса. Под обратной связью здесь может пониматься процесс, позволяющий часть полученной/выпущенной продукции получить обратно в систему в виде информации или денег для модифицирования производства той же выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

*Психология, поведение членов организации может рассматриваться как ее внутренняя среда.* В организации постоянно возникают проблемы, которые могут изменить ее положение, а чтобы все ее элементы действовали координированно, необходимо непрерывное поступление ресурсов. Производственный аппарат изнашивается, технология устаревает, материалы нужно пополнять, работники увольняются. Чтобы обеспечить жизнеспособность организации, эти ресурсы необходимо, не прерывая производственного процесса, заменять элементами равной производительности. Действительно, многие внутренние проблемы возникают из-за недостатков взаимодействия и скоординированности разных участков организации.

Следует помнить, что *организационные системы предрасположены к сокращению или распадению на части.* Поскольку закрытая система не получает энергию и новые вложения из своего внешнего окружения, она

может со временем сокращаться. В отличие от нее, открытая система характеризуется негативной энтропией - она может реконструировать саму себя, поддержать свою структуру, избежать ликвидации и даже вырасти, потому что имеет возможность получать энергию извне в большей мере, чем отдает наружу. Кстати, по мере роста организации, высшие ее руководители вынуждены все больше передавать свои обязанности по выработке решений нижестоящим звеньям. А поскольку руководители высшего уровня отвечают за все решения, их роль в организации изменяется: от выработки решений руководители высшего уровня переходят к управлению процессами выработки решения. В результате увеличение размеров организаций приводит к необходимости разделения труда в сфере управления. Одна группа – руководители высшего уровня – обладает первичными полномочиями и несет ответственность за определение характера системы управления организацией - процесса, с помощью которого должны разрешаться проблемы организации. Другая группа руководителей подчиняется руководству высшего уровня. Входящие в нее люди являются компонентами системы управления, а их основная обязанность состоит в выработке решений и установлении корректных отношений.



Ч.Барнард

Проблемам кооперации человеческой деятельности была посвящена книга **Ч. Барнарда**<sup>59</sup> «Функции администратора», вышедшая в 1938 году. Ч.Барнард начал конструирование теоретической модели кооперативных систем с индивида как дискретной величины. Вместе с тем, каждый индивид не действует в одиночку, вне сотрудничества и отношений с другими людьми. Индивиды уникальны, независимы и обособлены, в то время, как организации кооперативны. Будучи независимыми индивидами, люди могут выбирать: входить им или

---

<sup>59</sup> **Честер Барнард** (1886-1961) - сотрудник и президент компании «Bell Telephone System», был одним из пионеров изучения процессов принятия решений на предприятиях, отношений между коммерческими и некоммерческими структурами, а также ролей и функций управленцев.

нет в ту или иную кооперативную систему. Свой выбор они осуществляют, опираясь на собственные цели, желания, импульсы или же при помощи рационального анализа всех доступных альтернатив. Ч.Барнард полагал, что кооперация обязана своим существованием фундаментальному факту биологической ограниченной возможностей человека, поскольку она - самый действенный способ преодоления этих ограничений. Но кооперация требует принятия коллективной, а не индивидуальной цели, поскольку возникает из взаимодействия людей. Вместе с тем, в процессе взаимодействия людей их первоначальные мотивы и интересы видоизменяются. В таком случае сохранение кооперации зависит от ее результативности и эффективности. Результативность характеризует достижение кооперативной цели и является социальной по своей природе, тогда как эффективность относится к удовлетворению индивидуальных мотивов и личностна по своему характеру. Расхождение между личностными мотивами и организационными задачами кооперации натолкнуло Ч.Барнарда на гипотезу существования дихотомии: *формальная система кооперации предполагает наличие определенных целей, и, если процесс кооперации был успешным, цель достигнута, вся система считается результативной. Сущность эффективности в ином: кооперативная эффективность - следствие индивидуальной производительности, означающей достижение цели с минимальной неудовлетворенностью и минимальными затратами для сотрудничающих участников. Тем самым эффективность служит показателем удовлетворенности индивидуальных мотивов кооперации, и лишь сам индивид в состоянии определить - было или нет соблюдено это условие.*

Ч.Барнард дал определение формальной (целенаправленной) организации и составляющих ее элементов, назначения, выделил субъективные и объективные аспекты власти руководителей. Особое признание в мире получила разработанная им теория восприятия, по-новому объясняющая взаимоотношения менеджеров и работников. Суть идей

Ч.Барнарда кратко можно выразить в следующих положениях, ряд из которых нам уже знаком:

➤ физические и биологические ограничения, присущие индивидам, вынуждают их сотрудничать, работать группами, поскольку кооперация – это самый действенный способ преодоления этих ограничений;

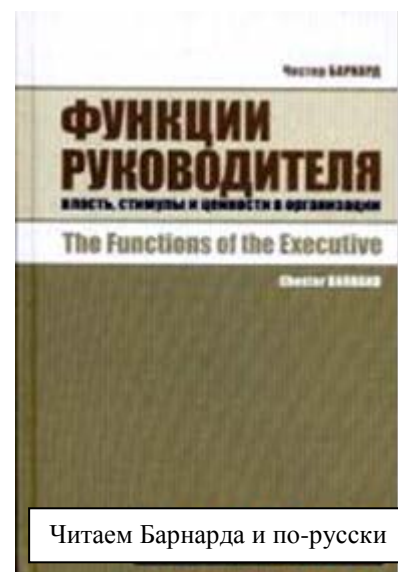
➤ сотрудничество приводит к возникновению согласованно действующих систем. Успешное функционирование таких систем зависит от результативности и присущей

им эффективности: результативность характеризует достижение корпоративных целей, эффективность является следствием индивидуальной производительности и означает достижение целей с минимальными затратами для ее участников;

➤ отдельным индивидам присущи личные мотивы кооперации, но существует некий предел, до которого они продолжают способствовать усилиям в достижении корпоративных целей, поэтому успех организации зависит и от степени удовлетворенности своих членов;

➤ организации могут быть разделены на два вида: «формальные» - те, которые объединяют усилия нескольких лиц и координируют их действия для достижения общих целей, и «неформальные», под которыми подразумеваются совокупность личных, контактов и взаимодействий, а также ассоциируемые группы людей, не имеющих общей или сознательно координируемой цели;

➤ неформальная организация выступает как своего рода самозащита индивидов перед экспансией формальных организаций. К числу ее главных функций относятся коммуникация, поддержание сплоченности, укрепление чувства личного достоинства, самоуважения и независимости выбора. Формальная организация возникает в случае, если есть индивиды,



которые в состоянии общаться друг с другом, согласны вносить свой вклад в групповые действия и имеют общую цель;

➤ каждая формальная организация включает в себя следующие элементы: а) общее назначение (цель); б) система стимулов, которые будут побуждать людей вносить свой вклад в достижение поставленной цели; в) система власти, которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администраторов; г) коммуникации;

➤ власть – это информационная связь (команда), благодаря которой информация воспринимается членами организации как инструмент управления их деятельностью. Руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли. Субъективным элементом власти служит ее восприятие работниками, а объективным – характер команды или информационной связи;

➤ функции администратора в формальной организации – поддержание информационной связи посредством организационной структуры, обеспечение деятельности важнейших участков силами индивидов, входящих в организацию, формализованное определение цели (планирование)<sup>60</sup>.

Д.Кац<sup>61</sup> и Р.Кан<sup>62</sup> познакомились, участвуя в Мичиганском университете. Кац по праву считается основателем теории открытых систем применительно к организациям. Его стремление интегрировать психологию личности и изучение социальных систем привело к созданию нового понимания организаций. Целью их общей концепции стала *интеграция микро- и макроаналитических подходов к организации*. Личность рабочих связана с организацией, так как они принимают на себя роли внутри этой системы. Ключевыми же проблемами являются *эффективность организации* и признаки *ролевой системы*.

---

<sup>60</sup> Барнард Ч. Теория организации. – М.: Социум, 2012. – С.150-154.

<sup>61</sup> Даниель Кац (1903-1998) – американский психолог, специалист в области организационной психологии.

<sup>62</sup> Роберт Кан (1918) – американский психолог, теоретик систем.

Согласно Кацу и Кану, организации возникают в поле напряжения между потенциальными техническими возможностями производственных процессов и требованиями внешней среды. Они служат для трансформации этой энергии напряжения, превращая сырье и рабочую силу в продукт. Поэтому содержание организации определяется тем:

- что привносит внешняя среда
- что происходит внутри организации;
- отношениями между организацией и ее окружением.

Организации развиваются из простых структур в сложные социальные системы и при этом проходят четыре стадии:

- простая организация, где наибольший интерес представляет изготовление продукта;

- участники организации заняты построением вспомогательных систем: необходимость поставки сырья и сбыта товаров становятся еще больше. Организация выполняет уже три функции: закупку сырья, изготовление конечного продукта и его продажу на рынке;

- оптимизация и согласование внутренней структуры всех трех функций - система управления;

- построение адаптивной системы.

Все эти четыре системы могут быть объединены в одну организацию или образовать собственную (например, консультационные/консалтинговые фирмы, которые предлагают свои услуги как поддерживающие или адаптивные системы).

Исследователи Института межличностных отношений в городе Тейвистокке (Англия) **Э.Трист**<sup>63</sup> и **Ф.Эмери**<sup>64</sup> разработали *социотехнический подход* к организационным системам. Их исследование по организации работы в английских шахтах сыграло основополагающую роль в создании теории социотехнической организации.

---

<sup>63</sup> **Эрик Трист** (1909-1993) – английский ученый, специалист в области организационной психологии.

<sup>64</sup> **Фредерик Эдмунд Эмери** (1925-1997) – австралийский ученый теоретик, внесший важный вклад в разработку схем организационных структур и управленческое мышление.

Члены Тейвистокской группы исходили из того, что техническая и социальная системы взаимосвязаны между собой. По мнению Триста и Эмери, техническая система выступает в качестве посредника между «входом» и «выходом» организации. Так, сырье попадает в организацию на «входе», обрабатывается с помощью технических систем и превращается на «выходе» в продукт, который поставляют в следующие организации или конечному потребителю, следовательно, технические средства выполняют лишь пассивную и эпизодическую роль. Хотя и не следует недооценивать их важность. Технические средства оказывают значительное влияние на социальную структуру и процессы адаптации организации к изменениям окружающей среды. Тейвистокская группа предложила проводить *согласованную оптимизацию* технической и социальной систем. И в условиях изменений необходимо учитывать параметры обеих систем. Трист и его коллеги смогли доказать, что негативное влияние на моральное состояние рабочих оказывают изменения в социальной системе, а не новые технические модели (на шахтах - метод «длинной стены»). В рабочих группах под воздействием новой системы была нарушена самоорганизация, которая существовала раньше. Исследования на угледобывающем предприятии и работы Тейвистокской группы по праву считаются первыми работами, которые положили основу социотехнической теории. Идеи социотехнической системы имеют большое значение и для современного типа организации - их можно рассматривать как теорию будущего, в где чрезвычайно велико значение новых информационных технологий.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 7**

- 1.Что такое концепция «человеческих отношений»?
- 2.В чем суть доктрины «человеческих отношений»?
- 3.Подготовьте сообщения о теории участвующих сторон Р.Лайкерта.
- 4.Что представляют собой открытые и закрытые системы?

5. Подготовьте сообщения о концепциях и взглядах Ч. Барнарда.
6. Расскажите о теории открытых систем Каца и Кана.
7. Подготовьте сообщения о *социотехническом подходе* к организационным системам Триста и Эмери.



## Тема 8. Автономия сотрудников в организационной структуре

Гуманизация труда, мотивация и пирамида потребностей А. Маслоу.

Теория двух факторов Ф. Герцберга, Б. Моснера и Б. Снайдерман.

Интеграция человека и организации в теории К. Аргириса.

Подход В. Бенниса.

Теория организации Дж. Марча и Р. Сайерта и принятие индивидуальных решений.

Мотивы труда, смысл труда – важнейшие регуляторы трудового поведения людей, влияющие и на качество, и на производительность труда, и на самочувствие работника, на устойчивость, динамику его работоспособности, поэтому важно знать, каким образом можно влиять на мотивацию в процессе обучения и воспитания, зависят ли мотивы труда от того, как организован труд, как проектировать виды работ, чтобы у персонала сложилась стойкая положительная мотивационная структура, обладающая желательными [для общества, для работодателя] свойствами.

Один из представителей американской гуманистической психологии, А.Маслоу<sup>65</sup>, предложил концепцию на основе системы потребностей человека лежат потребности первого уровня – физиологические (в пище, сне, определенном микроклимате, сексе и пр.). Потребности второго уровня связаны с безопасностью (потребности в постоянстве, стабильности, порядке, защите от травм, болезней, лишения работы по чьему-то произволу и пр.). Потребности третьего уровня отражают стремления человека к любви, общению (дружба, дружеское участие, любовь). Потребности четвертого уровня отражают ценности уважения и самоуважения, общественного признания. Наконец, высший уровень – потребности в самоактуализации, понимаемой как реализация



А.Маслоу

<sup>65</sup> **Абрахам Маслоу** (1908-1970) — видный американский психолог, основатель гуманистической психологии.

творческих возможностей в деятельности, развитие способностей. Маслоу предполагал, что личностное развитие человека может ограничиваться преобладанием потребностей третьего, четвертого уровней и, в целом, потребности более высоких уровней становятся актуальными и выполняют побудительную функцию лишь при условии создания возможностей для реализации ниже лежащих потребностей. Позже Маслоу объединил все потребности в два блока, отражающие формы существования человека: *бытийный* (потребность в самоактуализации, ведущая к личностному росту) и *дефицитный* (ориентированный на удовлетворение *фрустрированных* потребностей). Здоровая личность, без признаков невротизации, по Маслоу, человек, успешно реализующий потребность в самоактуализации - для него характерно естественное поведение, он принимает себя и других людей без агрессии, умеет концентрироваться на деле, на задаче, а не на своих, часто мелочных, проблемах.

Теория организации, исходя из концепции Маслоу, предполагает, что *создание условий для реализации потребностей работника приведет к повышению его положительного отношения к работе, к росту признаков удовлетворенности трудом и, следовательно, к повышению качества продукции и росту продуктивности*. Если руководители захотят, чтобы персонал их организаций работал с максимальной отдачей, творчески (на высшем уровне мотивации), они должны обеспечить реализацию потребностей всех нижних уровней.

Что для этого следует предпринять?

Для удовлетворения потребностей первого и второго уровней необходимо сделать труд комфортным, удобным, безопасным, рационально организованным (на основе рекомендаций эргономистов), работники должны иметь правовые гарантии занятости и заработной платы.

Для реализации потребностей высших уровней менеджерам рекомендуется следующее:



подчиненных; способствовать реализации социальной активности тех работников, для кого это важно;

- для удовлетворения потребности в самоуважении проектировать более содержательные виды труда; обеспечивать обратную связь о достигнутых трудовых успехах; справедливо оценивать достойный трудовой вклад; привлекать подчиненных к принятию важных для производства решений, делегировать подчиненным полномочия для выполнения ряда задач;

- для удовлетворения потребности в самореализации способствовать профессиональной карьере подчиненных; организовывать за счет фирмы обучение персонала нововведениям, а также видам обучения, максимально развивающим возможности каждого работника; предлагать подчиненным работу сложную, требующую полной самоотдачи; поддерживать стремление работников к проявлению творческого отношения к делу.

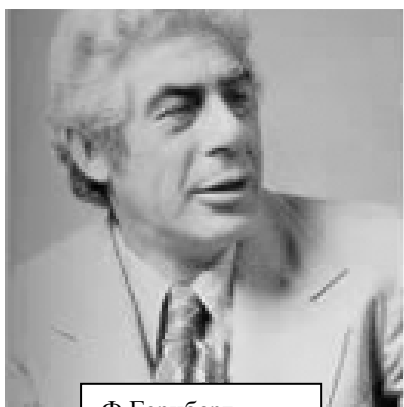
Критики идей Маслоу отмечали, что потребности не всегда образуют именно ту иерархию, которую определил американский ученый, а удовлетворение потребностей низших уровней не приводит автоматически к тому, что актуальными становятся потребности более высоких уровней. То есть концепция А. Маслоу не учитывает индивидуальных различий: для одного преобладающей потребностью в труде может быть заработок, для другого – возможность работать одному, а не в группе, а для кого-то главным

для реализации потребности в общении создавать условия, которые позволят работникам общаться; способствовать развитию духа единой команды; не разрушать неформальные группы работников; проводить совещания с участием

будет безопасность, стабильность положения, пусть и при более низкой оплате. Кроме того, подвергается сомнению положение о том, что удовлетворенный человек – это самый хороший работник.

Однако стоит отметить, что теория А. Маслоу, безусловно, внесла важный вклад в гуманизацию принципов научного управления, в изменение подхода к работающим людям, которые стали рассматриваться не только как функционеры, но и как личности.

Ф.Герцберг<sup>66</sup> вошел в историю как автор двухфакторной теории мотивации.



Ф.Герцберг

Герцберг и его сподвижники обратили внимание на факторы, установки и последствия, назвав это комплексом или блоком «факторы - установка – следствие» (ФУС). Свое первое исследование Герцберг провел в 1950 г., окончательная версия его теории сложилась к 1960

г. В конце 1950-х годов Герцберг и его коллеги - психологи провели в Питсбурге интервью, охватившие двести инженеров и бухгалтеров одиннадцати предприятий различных отраслей. Респондентов просили указать элементы их работы, заставляющие их чувствовать удовлетворение или неудовлетворение. Анализ полученных ответов выявил, что неудовлетворенность работой обычно была связана с плохими условиями труда. В то же время, положительные эмоции, связанные с работой, объяснялись факторами, относящимися к содержанию работы. Герцберг назвал «гигиеническими» (*поддерживающими*) те факторы, которые предотвращают чувство неудовлетворенности работой, а приносящие удовлетворенность факторы обозначил термином «*мотиваторы*». Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов

<sup>66</sup> Фредерик Герцберг (1923-2000) – американский ученый, историк, психолог.

приводит к неудовлетворенности человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объеме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям. Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности. Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что *заработная плата не является мотивирующим фактором!*

<b>Гигиенические факторы</b>	<b>Мотивирующие факторы</b>
<i>Политика организации и руководства</i>	<i>Успех</i>
<i>Условия работы</i>	<i>Продвижение по службе</i>
<i>Заработная плата, социальный статус</i>	<i>Признание и одобрение результатов работы</i>
<i>Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными</i>	<i>Высокая степень ответственности</i>
<i>Степень непосредственного контроля за работой</i>	<i>Возможность творческого и профессионального роста</i>

Факторы по Герцбергу

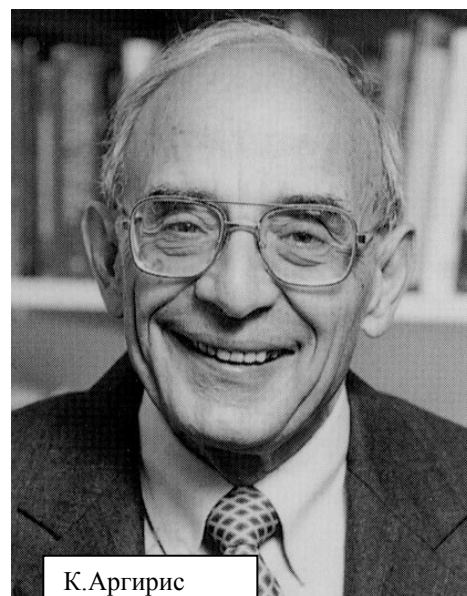
Американский психолог К. Аргирис<sup>67</sup> с 1950 года занимался изучением и разработкой структур организаций и систем контроля. Большое внимание он уделял исследованиям поведения рабочих. Позднее изучал процессы изменений в организациях. Аргирис пытался найти взаимосвязь между идеями психоанализа и административными процессами, а также понять, какое влияние они оказывают на организационное поведение. В своих работах Аргирис представляет организации как *коллегиальные системы*, которые могут предложить сотрудникам возможности для самореализации.

<sup>67</sup> **Крис Аргирис** (род.1923) – американский психолог, основатель теории обучения организаций.

Аргирис объяснял организационное поведение, используя три следующих комбинации факторов:

- индивидуальные черты сотрудника (личность);
- формальную организацию, установленные ею правила;
- процессы, протекающие в ней и неформальные групповые отношения (групповую динамику).

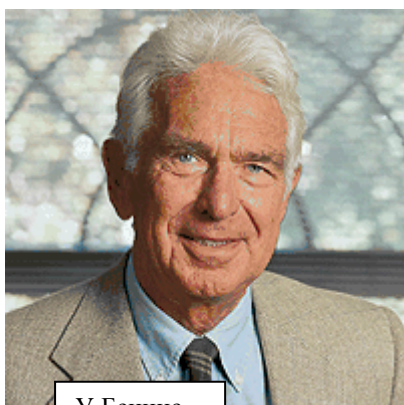
В описании личности Аргирис опирается на различия в поведении взрослых и детей. Взрослые, в отличие от детей, стремятся к самореализации и высокой самооценности. Для взрослого и «зрелого» человека характерны активность, самостоятельность, вера в свои способности, наличие постоянных целей, высокий уровень субъективного контроля над своим поведением. В своей работе взрослый стремится испытать *психологический успех*, который способствует повышению его чувства самооценности. Психологический успех работник сможет пережить тогда, когда цели организации соответствуют его личным потребностям. А способы достижения этих целей сотрудник может выбирать самостоятельно. Личность, организация и неформальная система, по Аргирису, взаимосвязаны между собой и влияют друг на друга. Аргирис указывает на то, что классические теории организации (см. выше) не предполагали соответствия между целями организации и потребностями персонала. Они предлагали слишком мало возможностей для психологического успеха и автономии сотрудников. Отсюда, согласно мысли Аргириса, структура классических организаций ориентирована скорее на детей и не соответствует потребностям и целям взрослых. В основе этого положения Аргириса лежит гипотеза о том, что вначале обучение детей происходит посредством применения системы вознаграждения и наказания,



К. Аргирис

и, только достигнув определенной ступени в развитии, дети могут и хотят принимать решения самостоятельно. Несоответствие потребностей взрослых людей и целей организации приводит к возникновению конфликтов, неудачам и фрустрации. По этой причине сотрудники начинают адаптироваться к целям организации для сохранения своей целостности и психического здоровья. Аргирис указывает на такие возможные стратегии адаптации: стремительное продвижение на более высокие уровни управления, защитные реакции, такие, как, например, рационализация, проекция, уход от реальности, апатия и индифферентность, или просто уход из организации.

На основе своих разработок в 1964 году Аргирис разработал новую модель организации, которая должна была преодолеть негативные последствия классической структуры организации. Свою модель Аргирис называет *смешанной*, поскольку для психологического успеха необходимы различные составляющие. В качестве решения проблемы ученый предложил в одной организации смешать несколько структур и использовать ту или иную в зависимости от того, какое решение потребуется. Так, например, в одной организации вполне могут сосуществовать вертикальная и горизонтальная иерархии с равным распределением власти между членами организации. В качестве примера Аргирис приводит проектные группы, которые состоят из представителей разных уровней иерархии и сфер



У.Беннис

деятельности - в проектной группе участники принимают решения и действуют *на равных*.

Теорию группового развития, сформулированную У.Беннисом<sup>68</sup> и др. в середине 50-х годов прошлого века, вряд ли можно характеризовать как выдержанную исключительно в русле психоаналитической традиции. Она

<sup>68</sup> Уоррен Беннис (род.1925) – известный американский психолог, социолог экономист.

является психоаналитической по основной направленности, но испытала влияние и других подходов. Теория Бенниса и др. построена на осмыслении процессов, происходящих в так называемых *T-группах, или группах тренинга человеческих отношений, группах самоанализа*. Такие группы оказались феноменом жизни западного общества 60-70-х годов.

T-группа является одной из форм или одним из методов социально-психологического тренинга. Под социально-психологическим тренингом в широком смысле обычно понимают обучение знаниям, умениям и навыкам межличностного общения. В основе практики T-группы лежит групповая дискуссия. Предметом групповой дискуссии оказываются реальные межличностные отношения участников, а задачей является изучение самой группой ее динамики через анализ происходящих в ней процессов, т.е. процессы изучаются не со стороны, а самими членами группы. Предполагается, что результатом подобного анализа явится возросшая компетентность личности в отношении собственных мотивов, интенций, фрустраций, вообще возможностей в межличностном общении, а также большее понимание мотивов, целей, стратегий поведения партнеров по общению, осмысление помех взаимопонимания, «безопасное» апробирование возможных путей их избежания и т.д. В целом, весь этот комплекс можно обозначить как «социально-психологическую компетентность», а конечную цель T-группы определить, как совершенствование социально-психологической компетентности ее участников. Достижение конечной цели предполагает реализацию более частных задач, эксплицитно формулируемых или имплицитно подразумеваемых. На групповом уровне обычно целью объявляется установление валидной коммуникации. Это означает достижение такого состояния, когда, во-первых, каждый член группы способен точно и свободно сообщать о своих чувствах, мотивах, интенциях и т.д., во-вторых, валидная коммуникация предполагает, что восприятие каждым членом своего места в группе согласуется с восприятием других членов группы, что провозглашаемая цель группы и усилия ее членов конгруэнтны и что члены группы способны разделять многие уровни коммуникации.

Успех обучения в T-группе во многом зависит от налаженной системы обратной связи. Важными предпосылками обеспечения эффективной обратной связи являются, во-первых, климат «психологической безопасности» в группе и, во-вторых, явление так называемого «размораживания», «сбрасывания фасада», когда участник оказывается в состоянии отказаться от привычных сложившихся способов восприятия и взаимодействия, обнаружив их недостаточность или несовершенство. В отсутствие названных предпосылок получаемая обратная связь может оказаться неэффективной.

Одной из попыток построения теории на основании практики T-групп является именно попытка, предпринятая Беннисом. Его теория группового развития касается процессов изменения в T-группе на пути к достижению цели валидной коммуникации. Она включает два основных вопроса: *анализ помех валидной коммуникации и определение стадий группового развития*.

Основной помехой установлению валидной коммуникации, с точки зрения ученого, является ситуация неопределенности, в которой оказывается



каждый из участников на старте Т-группы. Участники скованны в выражении своих истинных отношений, реакций, чувств, потому что они не знают, что можно ожидать от других. По мнению Бенниса, неопределенность касается двух планов функционирования группы: *вопроса о власти и вопроса о взаимозависимости*.

Вопрос о власти — это вопрос о лидере, вопрос о том, кто будет ведущим и на кого выпадет роль ведомого. Не вполне понятна область межличностных отношений между членами группы. Здесь неопределенность связана с вопросами *тесноты эмоциональных связей*. Беннис полагает, что вопрос о лидере первичен, и ориентация по отношению к лидеру опосредует, детерминирует ориентацию члена группы по отношению к другим ее членам, т.е., по мнению Бенниса, в процессе группового развития разрешается вопрос о власти, о лидерстве, и лишь постольку, поскольку разрешен этот вопрос, на его основе разрешается вопрос о взаимоотношениях между членами группы. Отправной точкой анализа «группового поведения» оказывается выделение двух рядов отношений в группе рядовой *член группы — лидер* и отношения членов группы друг с другом, причем, первый ряд отношений является первичным и в смысле генетическом, и в том смысле, что он детерминирует отношения членов группы друг к другу. Соответственно, в теории выделяется две фазы группового развития: содержанием первой фазы является решение вопроса о лидере, во второй фазе появляется ясность во взаимоотношениях членов группы. Этот вопрос рассматривается весьма обстоятельно, в каждой фазе выделяется еще три подфазы, т.е. всего в развитии группы тренинга просматривается шесть этапов.

С самого начала, в *первой подфазе*, группа сталкивается со следующей ситуацией: участники ожидают, что тренер-ведущий возьмет на себя лидерские полномочия. Однако особенность Т-группы, в частности, состоит в том, что ведущему противопоказано выполнять эту роль, и он сразу предупреждает об этом. Обычно в данный момент возникает некоторое напряжение, неудовлетворенность ситуацией, дискуссия о целях и задачах группы.

Начало *второй подфазы* часто связано с просьбой участников к ведущему оставить группу. По вопросу о лидерстве выделяется, как правило, два противоположных мнения. Одна подгруппа является сторонником «сильной лидерской структуры», а другая

выступает за менее структурированную групповую атмосферу и возражает против сильного лидера и ригидных, жестких форм управления группой.

*Третья подфаза* связана с разрешением вопроса о лидере. Оно может быть достигнуто быстро или затянуться, и группа тогда долго находится в состоянии колебаний. Однако в конце концов, если группа не распадается, она вступает в следующую фазу — фазу установления межличностных отношений, или «решения проблемы взаимозависимости».

Рассматривая данную схему, Беннис признает различные возможные отклонения от нее: например, группа не достигает конечной цели или на неопределенно долгое время задерживается на какой-либо ранней фазе, а то и вовсе распадается. Таким образом, очевидно, что теория Бенниса и его коллег разработана исключительно на основе наблюдения практики весьма специфических групп тренинга — Т-групп. Что же касается адекватности описания в рамках этой теории развития всех групп тренинга, то стоит заметить: *теория устанавливает лишь последовательность фаз группового развития, но не предполагаемую длительность каждой из них, т.е. пока нет ответа на вопрос о том, как долго может и должна продолжаться каждая фаза; в анализе не вычленены переменные, влияющие на скорость развития группы; переменные, определяющие полноту стадий или пропуск некоторых из них; переменные, определяющие форму разрешения проблем зависимости и взаимозависимости.* В силу данных отмеченных обстоятельств прогностические возможности только что описанной теории ограничены.

Современная концепция развития взглядов на организацию делает упор на неформальность, индивидуальную предприимчивость и эволюцию. Наиболее известными теоретиками данного этапа являются **Р.Сайерт**<sup>69</sup>, **Дж. Марч**<sup>70</sup> и др. Р.Сайерт и Дж. Марч предприняли попытку построить теорию фирмы, действующей в условиях постоянного «квазиразрешения» конфликтов между подразделениями в организации, составляющими «*политические коалиции*». Источниками конфликтов ученые считали естественное для любой организации распределение ответственности за

---

<sup>69</sup> **Ричард Сайерт** (род.1921-1998) – американский ученый, экономист, специалист в области статистики.

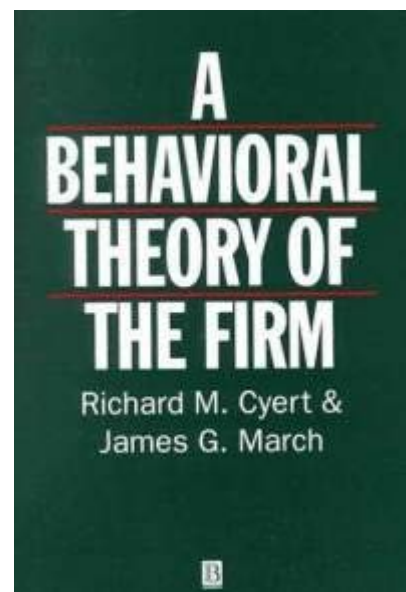
<sup>70</sup> **Джеймс Марч** (род.1928) – американский ученый, специалист в области теории управления, политологии.

достижение разных целей и «ограниченную рациональность» менеджеров в их стремлении справиться с проблемами управления. Любая организация, по Сайерту-Марчу, имеет достаточно сильные социальные механизмы для снятия конфликтов (*компромиссное согласование целей и задач, образование резервов на случай непредвиденных осложнений, переключение внимания с рассмотрения одних проблем на другие и т.п.*). Развивая мысли о *самисфакции* (достижении скорее удовлетворительных, чем максимальных результатов в принятии решений), *ограниченной рациональности* и *последовательном поиске*, Сайерт и Марч способствовали утверждению взгляда на то, что *менеджеры вовсе не являются устройствами для рационального решения проблем или счетными машинами. Лица, принимающие решения, не работают в условиях совершенного знания, отсюда возникает неопределенность, являющаяся нормальным состоянием дел.* Итак, уточняем основное в концепции Р.Сайерта и Дж. Марча: для уклонения от неопределенности организации используют различные стратегии (*предвидение будущих событий, установление правил принятия решений, когда акцент делается на краткосрочной реакции на сигналы обратной связи, устранение острых краткосрочных проблем и отказ от долгосрочного планирования будущих состояний*). Они избегают неопределенности будущих состояний внешней среды, оперирующими в ней субъектами стабильных договорных отношений. Другими словами: ... *создают планы, стандартные процедуры действия, соблюдают отраслевые традиции и заключают позволяющие уменьшить неопределенность соглашения с субъектами внешней среды...* Подобным образом организации пытаются справиться и с проблемами внутренней среды. Так например, планирование или разработка бюджета могут

Знаменитая книга Сайерта и Марча
----------------------------------

рассматриваться в качестве последовательности соглашений между подразделениями. Что касается отраслевых договоренностей относительно установления цен, то внутренние договоренности являются стабильными в течение срока их действия и, следовательно, обеспечивают для каждого подразделения организации снижение степени неопределенности, которая обязательно возникла бы вследствие действий других подразделений. Важен поиск решения вопроса об *ограниченной рациональности*. Если организации действительно устанавливают приемлемые цели и выбирают первый же соответствующий им вариант решения, поиск стимулируется проблемой и не является дальним регулярным поиском, не связанным с конкретными задачами. Если проблема стимулирует поисковое поведение, поиск рассматривается как *мотивированный*. В этих обстоятельствах поиск ведется в соответствии с двумя простыми правилами. Прежде всего, поиск осуществляется относительно симптомов проблемы или текущего решения. Предполагается, что причина проблемы и ее результат весьма близки, и требуемое решение будет незначительно отличаться от уже принимавшихся. Разумеется, в случае необходимости принятия радикальных решений данная практика оказывает негативное влияние на поведение менеджеров. Если соблюдение этих правил не позволяет принять решение, возможны два дальнейших усовершенствования. Во-первых, могут использоваться более сложные каузальные модели, во-вторых, поиск может быть направлен на идентификацию слабых мест, открывающих новые возможности для организации или осуществляться в политически слабых областях посредством создания новой коалиции.

Оценки состояния внешней среды, являются отражением различий в подготовке, опыте и целях участников процесса. Р.Сайерт и Дж. Марч выяснили, что, со временем, организации действительно демонстрируют



адаптивное поведение. Более того, адаптация присутствует во всех трех этапах процесса принятия решения (цели, правила внимания и правила поиска). Цели могут изменяться в соответствие с опытом, полученным в процессе решения других задач, а также по результатам анализа действий других организаций; организации также учатся направлять свое внимание на определенные элементы внешней среды, игнорируя остальные. Наконец, если поиск является проблемно ориентированным, то можно предположить, что его правила будут адаптированы (как следствие неудач проблемного поиска).

Р.Сайерт и Дж. Марч первыми поняли, что все прежние исследования процесса принятия решений определенным образом игнорировали состояние внутренних организационных условий, основанные на разделении труда структурные свойства современных организаций, обуславливающие создание структурных единиц, решающих различные задачи и оперирующие в специфических внешних условиях, в силу чего возникают проблемы интегрирования и координирования действий, в том числе, именно *психологические проблемы*. Исследования процессов принятия решений подталкивают нас к признанию того факта, что рациональность является ограниченной, конфликты действительно имеют место, а поиск обычно оказывается простым. В то же время, сегодня уже можно отказаться от представления о том, что в мире присутствуют лишь рационально действующие экономические субъекты. Кстати, позднее ученые выдвинули концепцию **организации как «мусорной корзины»**, выразив этим свое отношение к конфликту целей и интересов, неопределенности проблем, иррациональности решений, которые имеют место во внутриорганизационных отношениях.

## **Вопросы и задания по материалам Темы 8**

1.Как выглядит теория организации согласно концепции иерархии потребностей личности по Маслоу?

2. Расскажите о концепции двухфакторной теории мотивации Ф.Герцберга.
3. Как объясняет организационное поведение К.Аргирис?
4. Дайте представление о теории группового развития У.Бенниса.
5. Расскажите о концепции Р.Сайерта и Дж.Марча.
6. Попробуйте сформулировать свое отношение к изученным теориям и концепциям и защитить/опровергнуть любую из них.

## Тема 9. Ситуационные теории организаций: психология обстоятельств

Теория «непредвиденных обстоятельств».

Организация как система обработки информации согласно Д. Гэлбрейту.

Дизайн организации как способ проявления власти по Г. Минцбергу.

Теория К. Вейка о смыслопроизводстве в организациях.

Теория организационной культуры Э Шейна.

Теория непредвиденных обстоятельств — один из любопытных способов анализа организационной структуры, который был разработан в 60-х годах прошлого века Т. Бернсом<sup>71</sup> и его коллегами в Великобритании и П.Лоренсом<sup>72</sup> и др. в США. Основная мысль этой теории - единого, наилучшего, варианта деятельности для организаций *не существует*: руководители должны выбирать организационные структуры, зависящие от характеристик внешней среды, в которых организация действует. В соответствии с этой теорией - теорией непредвиденных обстоятельств - характеристики внешней среды влияют на возможности организации получать необходимые ресурсы. Чтобы максимально повысить вероятность получения доступа к нужным ресурсам, нужно позволить функциональным направлениям и подразделениям иметь такую организационную структуру и таким образом контролировать свои виды деятельности, которые в наилучшей степени позволяют им получать эти ресурсы, учитывая ограничения конкретной среды, в которой они действуют. Другими словами, *каким образом и как создается организационная иерархия и выбирается тот или иной тип структуры, зависит от параметров внешней среды, в которой действует организация. Важный параметр внешней среды, влияющий на способность организации получать ресурсы — динамичность ее. Изменения в организационной внешней среде включают изменения в технологии, что может привести к созданию новых видов продукции (например, в свое время - компакт-дисков) и устареванию прежней продукции (например, магнитофонных лент с большим числом дорожек);*

---

<sup>71</sup> Том Бернс (1913-2001) – известный американский социолог.

<sup>72</sup> Пол Лоуренс (1922-2011) - американский психолог, экономист, исследователь поведения организаций.

*выход на рынок новых конкурентов (таких, как иностранные структуры бизнеса, соперничающие за доступные ресурсы) и появление нестабильных экономических условий. В целом, чем быстрее организационная среда меняется, тем острее проблемы, связанные с доступом к ресурсам, и тем больше потребность у менеджеров отыскивать способы, позволяющие координировать деятельность сотрудников в разных отделах, чтобы они быстро и эффективно реагировали на динамику внешней среды.*

По сути, теория обстоятельств (теория непредвиденных обстоятельств, теория сопряженных обстоятельств, ситуационный подход к управлению) — один из инструментов эффективного управления развитием бизнеса, и применяется для выявления и решения проблем в различных ситуациях. Обязательно стоит сказать, поскольку мы занимаемся именно психологией - *теория обстоятельств — разновидность поведенческой теории, в которой утверждается, что не существует одного самого лучшего способа организации корпорации, руководства компанией или процесса принятия решений и что стиль руководства, эффективный в одних ситуациях, может быть не таким успешным в других.* Для обеспечения эффективности планирование, организация, руководство и контроль должны быть приспособлены к конкретным обстоятельствам, с которыми сталкиваются организации.

В небольших организациях/фирмах координация осуществляется довольно просто: члены организации обычно находятся в постоянном общении - каждый видит работу других, любая несогласованность может быть быстро обнаружена, обсуждена и исправлена. И чем сложнее деятельность организации, тем труднее осуществить ее координацию. **Дж. Гэлбрейт**<sup>73</sup> в качестве факторов усложнения выделил:

- *дифференциацию (специализацию);*
- *взаимозависимость отдельных лиц или групп;*

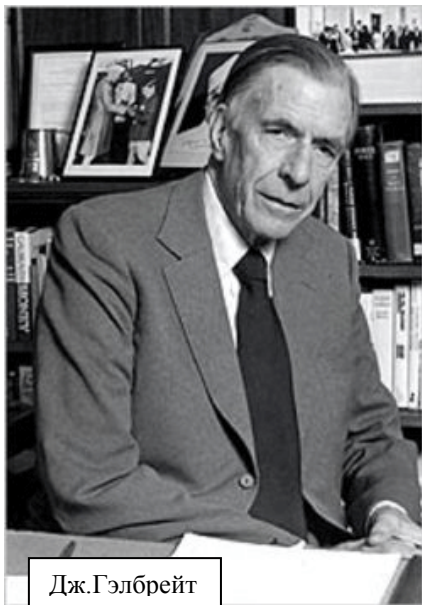
---

<sup>73</sup> **Джон Кеннет Гэлбрейт** (1908-2006) — американский экономист, представитель старого (Вебленского) институционального и кейнсианского течений, один из видных экономистов-теоретиков XX века.



- *фактор неопределенности.*

**Дифференциация** служит следствием увеличения размера предприятия,



приводящего к целесообразности специализации. Преимущества очевидны: работа выполняется теми, кто ее лучше всего сделает, но, правда, при этом возникают проблемы координации (чем больше организация разделяет ответственность между отдельными специалистами и подразделениями, тем больше усилий надо приложить, чтобы снова свести их воедино). Специализация поднимает проблему координации —

*проблему противоречивых целей.*

Например, персонал финансового отдела стремится сократить расходы и снизить запасы материалов. Но сотрудники производственного отдела заинтересованы в поддержании производства и не желают остаться без материалов, поэтому предпочтение отдается высокому уровню запасов — различные подразделения развивают собственные взгляды на организацию и приоритеты в ней, имеют свой стиль общения персонала, могут работать в различных временных рамках; в подразделениях могут оказаться самые разные люди (по квалификации, образовательному уровню, мировоззрению и т.д.).

**Взаимозависимость** предполагает зависимость каждого члена организации от других. Для одних это тесная и каждодневная взаимозависимость, для других просто слабое обстоятельство, проявляющееся на довольно большом отрезке времени. Выделяются несколько типов взаимозависимости: *централизованная*, при которой не требуются тесные связи между подразделениями, а отношения с центральным звеном реализуются в установленном порядке (например, банк с филиалами, товарный склад с торговыми подразделениями и т.д.); *последовательная*, при которой наблюдается более тесная связь (иллюстрируется на примере любых производственных операций, состоящих из нескольких последовательных этапов); *всеобщая*, в которой все элементы тесно взаимосвязаны (например, создание и организация производства

нового изделия). Присутствие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе требует от организации больше усилий по интеграции ее частей, усложнения ее структуры.

Современные информационные технологии существенно изменили организационную структуру управления многих преуспевающих организаций, позволив организациям эффективно решать проблемы взаимозависимости. Это важно в первую очередь для последовательной и связанной взаимозависимостей, требующих активного обмена информацией между исполнителями. Пример использования *новых информационных технологий* — создание гибких производственных систем, позволяющих объединить в рамках единого рабочего процесса все три типа производства (мелкосерийного, массового и опытного). Сегодня гибкие производственные системы обеспечивают переход управления массовыми производствами при помощи органических структур.

С развитием организации, ее внутренних и внешних связей возрастает **неопределенность**. Например, далеко не всегда известны клиенты, надежны поставщики, предсказуемы лояльность и мнения персонала, не всегда ясны критерии оценки производственных показателей отдельных лиц и групп, непредсказуемы изменения в окружающем мире. *Чем выше неопределенность, тем сложнее координация.* Приходится перерабатывать большее количество информации, принимая решения. *Обработка информации - основной вид организационной деятельности.*

Гэлбрейт создал ряд замечательных книг, таких, например, как книгу - «Новое индустриальное общество» (1967) и «Экономическая теория и цели общества» (1973), где и определил способы обеспечения правильной организации предсказуемой деятельности (рутинного труда): правила,



Одна из известных книг Гэлбрейта на русском языке



программы и методики, способствующие уменьшению количества передаваемой информации.

Говоря о ситуационных теориях, невозможно обойти и концепцию способов координации **Г.Минцберга**<sup>74</sup>. Минцберг выделяет способы, посредством которых организации координируют свою деятельность:

- *взаимное согласование*, при котором контроль над процессом труда осуществляется самими работниками благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. Этот способ эффективен и в простейших, мелких организациях (например, ателье по ремонту одежды), и более сложных. Никто не знает наверняка, как и что следует делать. Знание приходит по мере развертывания рабочего процесса, и успех проекта зависит, прежде всего, не от использования различных координационных механизмов, а от способностей специалистов приспосабливаться друг к другу;

- *прямой контроль*, предполагающий возложение на одного человека ответственности за работу других людей, определение для них заданий и контроль/наблюдение за их действиями;

- *стандартизация рабочих процессов*, предполагающая точное определение [или программирование] содержания труда. Координация, достигается еще до начала процесса труда (вот хирурги в операционной, несмотря на уникальность каждой операции, знают, кто и что должен делать). Все определяется особенностями технологического процесса;

- *стандартизация выпуска*, основанная на спецификации (определении) результатов труда, например, параметров изделий или норм выработки;

---

<sup>74</sup> **Генри Минцберг** (род.1939) - канадский ученый, специалист в области менеджмента.

- *стандартизация навыков и знаний (квалификации)*, означающая точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников. Стандартизация умений косвенно способствует тому, что стандартизация рабочих процессов или результатов труда достигается непосредственно - именно она контролирует и координирует целенаправленную совместную деятельность;

- *стандартизация норм*, предполагающая, что все работники организации разделяют некий общий набор убеждений, на основе чего и осуществляется координация действий.

На практике, как правило, присутствуют все способы координации. Независимо от степени стандартизации всегда необходима некая доля прямого контроля и взаимного согласования. Современные организации не могут существовать без руководителя и неформального общения, что позволяет преодолевать неэластичность стандартизации.

Теория Г. Минцберга носит замечательное название – *теория организационного дизайна*, а в среде теоретиков и практиков, занимающихся проектированием организаций, она получила краткое название «*структура – 5*».

Как полагает Минцберг, существует пять основных конфигураций организационных структур, которые являются функциями определенного основного координационного механизма и функциями ключевой в данном случае составной части организации: ***простая структура, механистическая бюрократия, профессиональная бюрократия, дивизиональная форма и адхократия.***

***Простая структура*** использует в качестве координационного механизма прямой контроль. Ключевой частью организации является стратегическая вершина. Для простых структур характерны неразвитая техноструктура, незначительная численность вспомогательного персонала, слабо выраженное разделение труда, относительно невысокая управленческая иерархия, незначительная степень формализации поведения.

Для ***механистической бюрократии*** основным координационным механизмом является стандартизация процессов труда. Техноструктура – ключевая часть такой организации. Как правило, это зрелая и крупная промышленная организация. Разнообразные правила и инструкции насквозь пронизывают механистическую бюрократию; формальные коммуникации преобладают на всех ее уровнях; решения

принимаются в соответствии с цепочкой полномочий. Из всех конфигураций именно механистическая бюрократия придает самое большое значение разделению труда и дифференцированию подразделений по всем направлениям: вертикально, горизонтально, функционально, иерархически.

В качестве координационного механизма для *профессиональной бюрократии* выступает стандартизация знаний и навыков, а ключевой частью организации является операционное ядро. Профессиональная бюрократия характерна для университетов и медицинских заведений. На работу в такую организацию принимают только конкретно подготовленных специалистов – профессионалов, формирующих операционное ядро, отличие которого состоит в том, что его члены в значительной мере самостоятельно контролируют процесс труда.

Основным координационным механизмом *дивизиональной структуры* является стандартизация выпуска. Дивизиональная форма широко распространена в частном секторе промышленно развитых стран. Подавляющее большинство крупнейших и богатейших американских корпораций имеют дивизиональную структуру. Конфигурация дивизиональной формы фокусируется на структурных взаимосвязях между штаб-квартирой компании и дивизионами, то есть, на взаимоотношениях стратегической вершины с верхними эшелонами срединной линии. В целом, штаб-квартира предоставляет дивизионам почти полную свободу в принятии решений, контролируя лишь результаты их реализации. Для структуры дивизионов наиболее приемлема механистическая бюрократия.

*Адхократия* в качестве основного координационного механизма применяет взаимное согласование. Ключевыми частями такой организации являются операционное ядро и вспомогательный персонал. Адхократия как организационная структура незаменима в организациях осуществляющих сложную инновационную деятельность (аэрокосмическое агентство, предприятие по производству опытных образцов технически сложного оборудования и т.д.). Адхократия – высокоорганичная компания с незначительной формализацией поведения, узкой горизонтальной специализацией, основанной на соответствующей подготовке сотрудников, осуществляющих свою деятельность, как в функциональных подразделениях, так и в проектных командах.

**К.Вейк**<sup>75</sup>, стоявший у истоков всей науки об организационном поведении, впервые стал использовать в организационной психологии и теории менеджмента подход, сочетающий теорию систем с метафорами из музыки и литературы. Вейк выступил автором и распространителем таких концепций, как *«организационная деятельность»*, *«свободно связанные системы»*, *«воплощения внешней среды»* и *«придание смысла»*. В 80-90-х гг. прошлого века Вейк сыграл главную роль в становлении организационной теории в качестве самостоятельной научной дисциплины. Книга К.Вейка *«The Social Psychology of Organizing»* (*«Социальная психология организационного процесса»*), опубликованная в 1969 г., но более известная

---

<sup>75</sup> **Карл Вейк** (род.1936) – американский исследователь, теоретик организационной коммуникации.

по своему исправленному изданию 1979 г., расширила подходы к теории систем. Вейк дополнил ее концепциями, имевшими отношение к аутопойетике, то есть к саморегулирующимся и самовоспроизводящимся



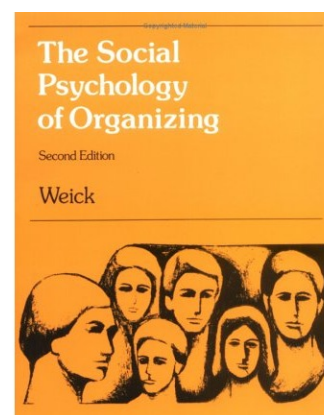
К. Вейк

системам. Именно это позволило ему расширить биологическую метафору за счет использования метафор из области литературы, поэзии и других видов искусства. Вейк утверждал, что основное внимание в организационной теории должно быть направлено на процесс организации и формирование *рациональных последовательностей взаимозависимых действий, то есть на генерирование осмысленных результатов.* *Результатом*

*процесса организации является создание взаимосвязанных циклов структурированного поведения, которые могут быть представлены в виде не линейных последовательностей причин и следствий, а каузальных (причинных) контуров. Процесс организации проходит через стадии, сходные с этапами биологической эволюции, и инициируется изменением внешней среды, следующим за реализацией, когда действующие лица организации охватывают определенный сегмент своего внешнего окружения для его активной обработки. Этот этап соответствует возникновению изменчивости. Последующая обработка состоит, во-первых, из селекции, то есть попыток снижения неоднозначности событий за счет применения к ним оценивающих когнитивных схем, которые делают возможным (временно) объединить эти события вместе и, во-вторых, сохранения, то есть накопления*



позитивных результатов подобной рационализации, которая расширяет и обновляет набор когнитивных схем, но, в то же время, и ограничивает вероятность выявления последующих изменений внешней среды. *Процесс организации, таким образом, протекает в условиях неопределенности и неоднозначности и является одной из составляющих более общей попытки придания смысла нашей жизни и окружающему миру.* Именно это допущение



То самое известное второе издание книги Вейка

отличает теорию организации Вейка от других, возникающих вокруг понятия «неопределенности» как негативного состояния, которое должно быть устранено для проведения процесса организации. К.Вейк в своих книгах уделяет большое внимание понятию неопределенности и отводит ему центральную роль в эволюционных процессах. *Хотя процесс организации направлен на упорядочение неопределенности, он никогда не бывает полностью успешным.* Кроме того, подразумеваемое Вейком упорядочение не состоит лишь из наложения правил рационализации на хаотичный мир, а является гораздо более сложным и по своей сути неоднозначным общим процессом придания смысла.

**Э.Шейн**<sup>76</sup> получил известность благодаря своим впечатляющим научным результатам и успешному консультированию многих крупных корпораций США и стран Европы. Его опубликованная в 1992 г. работа «*Organizational Culture and Leadership*» («*Организационная культура и лидерство*») признана классической в своей области. Анализируя структуру организационной культуры Шейн предложил выделить три ее уровня: *поверхностный, внутренний и глубинный.* Эта модель, усовершенствованная Шейном в 1983 г., до сих пор является весьма популярной.

<sup>76</sup> **Эдгар Шейн** (род.1928) – американский психолог, теоретик и практик менеджмента.

Познание организационной культуры, по мнению Э. Шейна, начинается с «поверхностного» или «символического» уровня. На этом уровне все явления легко обнаружить, но трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней. Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают второй, «подповерхностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Третий - «глубинный» уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты организационной культуры, Шейн выделил *отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе*. Шейну удалось установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархические. Э. Шейн определяет культуру организации как *«совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции – которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными»*. Организация как социальная единица – замечательная мысль Шейна!





Резюмируем известное о теории Шейна. Понятия трех уровней:

- **уровень артефактов** — поверхностный, внешне видимый уровень



Очередное издание Шейна на русском языке

корпоративной культуры, включающий все внешние проявления культуры, которые способен воспринимать человек (технологии, архитектура, логотипы, организационный фольклор, форменная одежда и т. п.). Артефакты требуют дальнейшей конкретизации, поскольку могут быть по-разному интерпретированы;

- **уровень верований и ценностей** — более глубокий, неявно проявляемый уровень корпоративной культуры, который обнаруживается либо через

взаимодействие с физическим окружением, либо через социальный консенсус. Ценностные ориентации определяют направление развития организации, задают траекторию ее развития и способствуют повышению эффективности бизнеса;

- **уровень базовых предположений**, в которых выделяется пять базовых, направляющих жизнедеятельность организации.

Психологические проблемы ситуационных теорий организаций связаны с характером взаимоотношений с внутренним и внешним окружением, которые могут варьироваться в следующем диапазоне:

- отношения подчиненности во внешней среде;
- подчинение управления внешней среды своим интересам;
- отношения со средой;
- отношения с природой, а также абсолютность истины;
- предположения, мысленные модели и убеждения менеджеров по отношению к подчиненным;

- отношение к работе, которое определяет, что в организации важнее: статус человека или его действия (*to be or to do*), то есть первенство статусного подхода или оценка по результатам;

- взаимоотношения внутри организации (на какой основе строятся - на отношениях сотрудничества или конкурентной основе).

Кстати, добавим и о национальных особенностях организационной ситуации, находящихся чаще всего в следующих проблемных областях:

- общий характер взаимоотношений между персоналом и организацией;
- характер взаимоотношений «руководитель — подчиненный»;
- представления служащих о роли организации, ее целях и перспективах.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 9**

1. Что представляет собой «теория непредвиденных обстоятельств»?
2. Расскажите о концепции Дж.Гэлбрейта.
3. В чем суть концепции способов координации Г.Минцберга?
4. Дайте представление об организационной теории К.Вейка.
5. Подготовьте сообщения о взглядах Э.Шейна на организационную культуру.
6. Следует ли выделять и изучать национальные особенности организаций?

## Примерная тематика семинарских занятий по Модулю II

1. Теории научного управления/
2. Психологические подходы к теории организации школы «человеческих отношений».
3. Теории организаций «самоактуализирующегося человека».
4. Теории организаций и ситуационный менеджмент.

### Литература для подготовки к занятиям:

#### А) основная:

1. Дафт Р. Теория и практика организаций для психологов и экономистов. Изд-во: Прайм Еврознак СПб., 2009.
2. Занковский А. Н. Организационная психология [Текст]: учеб. пособие для вузов/ А.Н. Занковский. - М.: ФОРУМ, 2009.
3. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. Учебное пособие. [Электронный ресурс] / Л.Н. Захарова. М.: изд-во Логос, 2012. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/osnovyi-psixologicheskogo-konsultirovaniya-organizaczij.-uchebnoe-posobie.html>

#### А) дополнительная:

1. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006.
2. Лебедева Е.С. Теория организации: экзаменационные ответы студенту вуза. - М.: Буклайн. 2010.
3. Томпсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов. – М.:ИНФРА- М, 2001

## **Модуль III Индивид и организация**

### **Тема 10. Индивидуальные характеристики, влияющие на организационное поведение**

**Организация и индивид: проблемы и ожидания.**

**Индивидуальное поведение и стиль деятельности.**

**Личность и организация.**

**Личностные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида.**

**Проблема роли, нормы и патологии в организационном поведении и самой организации.**

В конкретной ситуации [возникновения трудностей и проблем] взаимодействия человека, индивида внутри организации, с организационным окружением могут быть определены и соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы. Однако, несмотря на ситуационность этих проблем, можно указать на два главных фактора, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействие и конфликты [во взаимодействии человека с организационным окружением]. Этими факторами являются:

- ожидания и представления индивида об организационном окружении самой организации в целом и его месте в нем;

- ожидания организации в отношении индивида, его роли и его места в ней.

Имея некое определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и мотивов, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение – причем, желательно в оптимальном, максимальном, лучшем варианте. Организация, в свою очередь, в соответствии уже со своими целями, организационной структурой, спецификой и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными

характеристиками, чтобы он играл определенную роль, выполняя указанную работу, давая требуемый результат, за который полагается определенное вознаграждение. Это великая психологическая точка пересечения в организационной психологии и, по сути, практически всегда существует, в той или иной форме, конфликт между ожиданиями индивида и организации, и носит он явный *стратегический характер*. Это обусловлено тем, что сама *стратегия выживания фирмы непосредственно зависит от того, будет ли данный конфликт успешно разрешаться и каким способом организация намерена его разрешать*.

Установить соответствие между ожиданиями индивида и ожиданиями организации чрезвычайно трудно, а, порой, и невозможно, так как они, в свою очередь, складываются из множества *отдельных ожиданий*, для стыковки/подгонки которых нужно обладать высоким искусством управления, создать в организации сложную и гибкую *систему увязки интересов человека, групп, подразделений и организации в целом*. Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на данной работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статусности работы;
- степени включенности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасности и комфортности условий на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и прочих известных социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;

- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;

- отношений между членами организации;

- конкретных лиц, работающих в организации, руководителей.

Для каждого индивида комбинация таких отдельных ожиданий, формирующая его собственное обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем, и вся структура ожидания, в целом, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида зависят, в свою очередь, от множества факторов, например, таких, как *личностные характеристики индивида, цели индивида и конкретная ситуация, в которой он находится, характеристика организации и т.п.*

Сама же организация ожидает от человека, что он проявит себя:

- как специалист в определенной области, обладающий нужными и важными знаниями и квалификацией;

- как член организации, способствующий успешному ее функционированию и развитию;

- как человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;

- как член коллектива, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;

- как член организации, разделяющий ее ценности;

- как работник, стремящийся лучше выполнять свои функции;

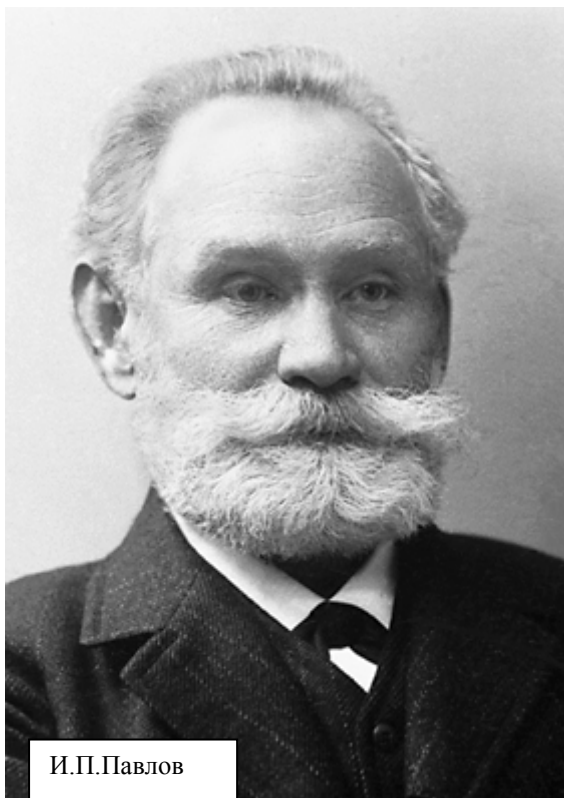
- как человек, преданный организации и всегда готовый отстаивать ее интересы;

- как исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и с должным качеством;

- как член организации, способный занять определенное место внутри нее и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;

➤ как сотрудник, следующий принятым в организации правилам, нормам поведения, распорядку и выполняющий распоряжения руководства.

Кстати, заметим: комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут различаться в различных организациях. Более того, в рамках одной и той же организации по отношению к разным индивидам могут складываться разные комбинации ожиданий. Поэтому *нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, так же, как нельзя предложить аналогичной универсальной модели ожидания человека по отношению к организации.*



И.П.Павлов

Проблема *поведения* как особой формы активности организма, осваивающего среду, была открыта в России И.П.Павловым<sup>77</sup>. Он ввел термин *поведение*, с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного взаимодействующего организма [индивида] со средой, в недрах которой он существует и с которой активно взаимодействует. *Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые*

*действуют в ней для достижения поставленных целей.*

Можно попробовать вывести условную формулу поведения:

$$П = f(I, E).$$

<sup>77</sup> **Иван Петрович Павлов** (1849-1936) — выдающийся русский и советский ученый, физиолог, создатель науки о высшей нервной деятельности и представлений о процессах регуляции пищеварения; основатель крупнейшей российской физиологической школы; лауреат Нобелевской премии в области медицины и физиологии 1904 года «за работу по физиологии пищеварения».

где П - поведение, функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации; / - особенности индивида, его природные свойства и характеристики; Е - среда, окружающая индивида, те организации, где происходит процесс его социализации.

Поведение сотрудников организаций является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности как *компетенция персонала*. Понятие *компетенция* используется в современном менеджменте и организационной психологии для обозначения характеристик персонала, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии организации. *Компетенция представляет собой совокупность следующих факторов: знаний (результатов образования личности), навыков (результатов опыта работы и обучения), навыков поведения и общения (умения вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе) персонала. Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и соединяет динамичным образом составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности.*

Управление поведением персонала, индивидов, входящих в организацию - система мер по формированию моделей компетенций сотрудников организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Очень важный фактор, во многом определяющий поведение индивида - восприятие. Восприятие - процесс, посредством которого индивид придает значение элементам и явлениям внешней среды. Восприятие происходит на основе ощущения.

Восприятие включает следующие этапы:

- отражение или регистрацию в сознании человека предметов или явлений (информации);
- интерпретацию - формирование картинки действительности в сознании личности, которая может существенно отличаться от действительности;



- установление обратной связи, формирование собственно поведения или установки личности.

Восприятие используется индивидом для выбора, хранения и интерпретации информации в значимую и логически построенную картину мира. Одна и та же информация воспринимается каждым индивидом по-разному в зависимости от особенностей восприятия, а ее интерпретация определит дальнейшее поведение индивида. Важно не что происходит, а как воспринимается.

И вот тут-то возникает очень интересный вопрос – вопрос об индивидуальном стиле деятельности, знание ответов на который непременно потребуется, скажем психологу организации, работающему с персоналом в группах и индивидуально.

Формальными признаками индивидуального стиля можно считать следующие:

- а) устойчивая система приемов и способов деятельности;
- б) обусловленность определенными личными качествами;
- в) индивидуальный стиль как средство эффективного приспособления к объективным требованиям.

Вообще, под индивидуальным стилем можно было бы понимать всю систему отличительных признаков деятельности данного человека, обусловленных особенностями его личности, но эффективней рассматривать лишь те особенности стиля деятельности, которые обусловлены какими-либо типологическими свойствами нервной системы.

В узком смысле слова, *индивидуальный стиль деятельности есть обусловленная типологическими особенностями устойчивая система способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности. При этом, говоря о способах, не обязательно иметь в виду только исполнительные и двигательные акты — это и гностические, ориентировочные действия и смена функциональных состояний, если они выступают как средство достижения цели (например, «самовозбуждение» у ораторов, актеров). Иначе говоря, индивидуальный стиль есть индивидуально-своеобразная система психологических средств, к которым сознательно или стихийно прибегает человек в целях наилучшего*

*уравновешивания своей (типологически обусловленной) индивидуальности с предметными, внешними условиями деятельности.* Общая структура индивидуального стиля сводится к следующему - существуют такие особенности, способы деятельности, которые произвольно или без заметных субъективных усилий (практически стихийно) *провоцируются* в данной объективной обстановке на основе имеющегося у человека комплекса типологических свойств нервной системы. Эти особенности можно обозначить как *ядро индивидуального стиля*, они-то и обуславливают первый приспособительный эффект и, таким образом, существенно определяют направление дальнейшего уравновешивания со средой. Но не обеспечивают всего необходимого приспособительного эффекта, и тогда, в меру необходимости возникает другая группа особенностей деятельности, которые вырабатываются в течение некоторых более или менее продолжительных поисков (сознательных или стихийных). Эта группа составляет своеобразную *пристройку* к ядру индивидуального стиля. Например, на основе инертности возникает склонность не отрываться от начатой работы, а значит, и такая особенность деятельности, которая может быть осмыслена как своеобразный способ эффективного уравновешивания со средой как доведение действий до конца. На основе инертности легко осуществляются медленные и плавные движения, возникает предпочтение стереотипных способов действия, пунктуальное соблюдение однажды принятого порядка. Аналогичным образом на основе подвижности стихийно складываются противоположные черты деятельности. Среди особенностей такого рода, составляющих ядро индивидуального стиля, всегда оказываются две категории: особенности, благоприятствующие успеху в данной обстановке, и особенности,

противодействующие успеху. Если мы имеем дело с особенностью, противодействующей успешному осуществлению деятельности, то рано или поздно, стихийно или сознательно она «обрастает» компенсаторными механизмами. Так, обусловленная инертностью недостаточная расторопность возмещается предусмотрительностью, более высоким уровнем ориентировочной деятельности. Обусловленная подвижностью снижения сопротивляемость действию монотонной ситуации компенсируется тем, что человек искусственно разнообразит свою деятельность и т. д. Но в меру наличия у человека типологически обусловленных особенностей деятельности, благоприятствующих успешному ее выполнению, возникают и другие элементы пристройки к ядру стиля, а именно - поиски и максимальное использование всех возможностей, которые открываются в связи с этой категорией особенностей деятельности. Так, например, инертные спортсмены-гимнасты и легкоатлеты предпочитают упражнения, включающие статические позы, медленные и плавные движения, и добиваются здесь наибольшего эффекта. Рабочие-станочники такого типа доводят до совершенства стереотипную упорядоченность рабочего места и систематичность в работе. Подвижные максимально используют свои скоростные ресурсы и способность часто переключаться с одной ситуации на другую и «находят себя» именно здесь.



Очень индивидуальный стиль деятельности

Если бы индивидуальный стиль деятельности в труде, учении, спорте однозначно определялся комплексом природных особенностей человека, то задача описания его детальной структуры, классификации и даже предсказания его особенностей была бы простой и актуальной. Но, видимо, такого индивидуального стиля просто не существует. А если же под индивидуальным стилем понимать интегральный эффект взаимодействия

человека с предметной и социальной средой – организацией, где он работает, служит, то более насущным представляется умение быстро распознать, где есть или где должен быть сформирован индивидуальный стиль, под которым понимается некоторая (не обязательно всеобъемлющая) система индивидуально-своеобразных приемов и способов решения задачи (будет ли задача двигательной или гностической, будет ли она предполагать взаимодействие с вещами или людьми, будет ли связана с однократными или повторяющимися разнообразными или монотонными действиями, потребует ли отдельных реакций или сложного иерархического плана поведения — все это зависит от стечения обстоятельств). Наиболее общий путь, ведущий к ситуациям, где есть или возможен индивидуальный стиль, состоит в следующем:

- ✓ выделить, определить конкретную систему «субъект-объект» и определить то желательное состояние, к которому она должна прийти (иначе говоря, указать цель управления);

- ✓ выделить как можно больше существенных условий, от которых зависит достижение желаемого результата (указать определенную группу входных воздействий, как управляющих, так и возмущающих);

- ✓ выделить такие (из упомянутых в предыдущем пункте) управляющие воздействия, в отношении которых какое-либо типологическое свойство или сочетание свойств является, по своему биологическому смыслу, противодействующим фактором (например, частому переключению внимания противодействует инертность, быстроте реагирования, длительному поддержанию внимания в монотонной обстановке — подвижность и т.п.). Кроме того, выделить такие особенности деятельности, в отношении которых определенные типологические особенности являются благоприятным или хотя бы нейтральным (явно не противодействующим) фактором.

После того как все это проделано, остается искать пути управления формированием индивидуального стиля работников организации.

Формирование индивидуального стиля продвигает личность на все более высокие уровни осуществления деятельности, а значит, способствует обоснованной реализации принципа «от каждого по способностям»<sup>78</sup>.

Процесс *вхождения* индивида в организацию связан с решением проблемы *адаптации* и проблемы *изменения поведения*. Эти проблемы связаны - *успешная адаптация позволяет изменить поведение работника так, как это необходимо в организационных условиях.*

*Под изменением поведения понимается сознательно регулируемый комплекс действий и поступков работника, связанных с совпадением возможностей и интересов работника с деятельностью организации, результатом которых появляется необходимый произведенный продукт.* Это поведение носит название **трудовое**. Трудовое поведение является аналогом трудовой деятельности, способом и средством воздействия человека на производственную среду, отражающими характеристики личностного потенциала работника, или, по-другому - *формой приспособления к организационному окружению*. Выделяют и виды такого поведения:

функциональное – конкретная форма реализации профессиональной деятельности;

- инновационное – стремление к новшествам;
- стратификационное – стремление сделать карьеру;
- экономическое – ориентация на компенсацию за затраченные усилия;
- характерологическое – проявляется в эмоциях и настроениях;
- адаптивно-приспособленческое – проявляется в форме приспособления - выжидательной, рациональной, критической;
- церемониально-субординационная – реализация служебного этикета;

---

<sup>78</sup> **Климов Е. А.** Индивидуальный стиль деятельности. Психология индивидуальных различий. Тексты / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романова. - М.: Изд-во МГУ, 1982. - С. 74-77.

- деструктивное – выход за пределы статусно-ролевых предписаний, например, противоправное;
- административно-управленческое – связанное с превышением прав и полномочий;
- дисфункциональное – проявление некомпетентности;
- индивидуально-целевое – реализация сугубо личностной цели;
- имитационное – связанное с сохранением консервативных привычек и традиций;
- девиантное – связанное с реализацией асоциальных склонностей и привычек.

Трудовое поведение предполагает выполнение своих функциональных обязанностей в соответствии с той ролью, которая ему предписана. Как правило, индивид в организации наделяется формальной ролью – это его должность - при этом, формальная роль должна соответствовать целям организации и отвечать запросам и ожиданиям работника. Кроме того, индивид почти всегда становится и исполнителем неформальной роли. Отсюда - ролевое поведение - взаимопроникновение функции двух переменных: предписываемой роли и понимания личностью данной роли.

Мы, наконец-то, употребили слово «личность»... Существуют различные точки зрения на понимание сущности данного термина. Это многообразие говорит о том, что личность – совокупность значимых свойств и качеств индивида, благодаря которым он включается в систему общественных отношений, многообразных форм деятельности и общения.

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, внимание, работоспособность, общительность и прочее);
- специфическими свойствами, под которыми понимается способности к тому или иному виду деятельности;

- направленностью, то есть ориентированностью своей активности, возникающей во многом под воздействием интересов, стремлений, идеалов, убеждений;

- определенным складом характера;

- биологически обусловленными особенностями - пол, возраст, конституциональное строение личности;

- психическим состоянием и психологическими особенностями.

Итак, мы знаем и хорошо понимаем, что личность - сложнейшая система, имеющая свою особенную структуру. В структуре личности: *элементы социальных образований – черты и качества, воспитанные во взаимодействии с другими людьми; элементы индивидуально-психологических особенностей человека и элементы индивидуально-биологических особенностей человека.* Черты личности формируются под влиянием природных свойств: физиологического состояния организма, особенностей высшей нервной деятельности, а также социальных факторов: Роли, статуса, образования, опыта, привычек. Все это составляющие личностного потенциала. *Психофизиологический потенциал – это то, что дает человеку жизненную энергию к деятельности, и трудовой потенциал – это то, что определяет границы участия человека в трудовой деятельности, жизни и деятельности организации.* Психофизиологический потенциал и его составляющие: пол, возраст, конституция тела, группа крови (физиологическая составляющая) и темперамент, характер, направленность, способности (психологический потенциал).

Напомним, что черты личности и ее поведение в определенной степени предопределяются полом и его носителем. Мужской тип поведения понятен и предсказуем - в отличие от женского типа.

Возраст, естественно, тоже играет большую роль в понимании характеристик личности. Как известно, жизненный цикл личности имеет определенные периоды, и в каждом свои преимущества и недостатки.

Знание психологических различий, особенностей возрастных периодов позволяет правильно использовать эту информацию при расстановке кадров в любой организации. Психологические характеристики индивида оказывают большое влияние на проявление работоспособности, изменения поведения, возможности развития и отношений к определенным явлениям.

Итак, личностные черты, и это вполне понятно, представляют особый интерес для исследования организационного поведения именно тогда, когда фиксируется их необычное, несвойственное, экстремальное проявление. То есть это уже вопросы норм и патологии [в организационном поведении]. Это поведение, не вписывающееся в привычные организационные нормы, часто является причиной сбоев, проблем разного рода в деятельности фирмы, организации, предприятия в целом (кстати, *найти концы* бывает очень непросто).

Изучающие психологию имеют представление о так называемой *акцентуации*, о лицах с крайними проявлениями отдельных личностных черт - акцентуированных личностях<sup>79</sup>. Поскольку акцентуации не патология, а крайние варианты нормы, при которых отдельные черты личности или характера чрезмерно усилены, обнаруживается *избирательная уязвимость* в отношении определенного рода психогенных воздействий [при хорошей и даже повышенной устойчивости к другим].

Добавим - нельзя смешивать акцентуации личности с психопатиями, которые считаются аномалиями характера, определяющими весь психический облик индивидуума, не позволяя ему адекватно приспособляться к окружающей среде вообще и *организационной среде* в частности.

Отличия между акцентуациями и психопатиями - в критериях: тотальность аномалии характера, ее относительная динамика или стабильность и социальная дезадаптации (при акцентуациях может не быть

---

<sup>79</sup> Акцентуация, акцентуация характера, акцентуация личности, акцентуированная личностная черта — находящаяся в пределах клинической нормы особенность характера (личности), при которой отдельные его черты чрезмерно усилены, вследствие чего обнаруживается избирательная уязвимость в отношении одних психогенных воздействий при сохранении хорошей устойчивости к другим. Акцентуации не являются психическими расстройствами, но по ряду своих свойств схожи с расстройствами личности, что позволяет делать предположения о наличии между ними связи. Согласно МКБ-10 классифицируется как одна из проблем, связанных с трудностями поддержания нормального образа жизни.



ни одного из этих признаков). На организационное поведение и, вообще на деятельность оказывают влияние личностные и индивидуально-типологические особенности сотрудников, и их знание и понимание помогает не только устранять сбои, но, в принципе, прогнозировать организационное поведение трудового коллектива<sup>80</sup>.

Мы понимаем, что люди, сотрудники, члены коллектива, индивидуумы, как правило, входят в состав различных социальных групп. Человек одновременно может заниматься определенной работой, состоять членом спортивного клуба, выполнять общественные функции, участвовать в политической жизни и еще выполнять при этом обязанности матери или отца семейства. В каждой из групп, куда он входит человек, он занимает определенное социальное положение, соответствующее той роли, которой, по расчетам других членов группы, организации будет придерживаться, и которая позволяет ожидать от него определенного поведения. *Социальная роль* – это, собственно, и есть модель поведения, включающая, естественно, *некоторые права, обязательства, обязанности, ожидаемые от индивида, которого обучают и поощряют осуществлять данное поведение в данной социальной ситуации.* Это осуществление совокупности действий, ожидаемых окружением человека в семье, в коллективе сотрудников и т.д. Данные роли могут иметь довольно разнообразные проявления: они бывают кратковременными (победитель в конкурсе, игре); неопределенными по времени (ребенок, родитель, супруг); фактически постоянными (мужчина, женщина...). Диапазон и количество ролей определяются многообразием групп, социальных видов деятельности и отношений, куда включена личность, ее потребностями, и интересами.

Ученые сегодня различают:

- роли социальные, обусловленные местом в системе социальных отношений - профессиональные, социально-демографические;

---

<sup>80</sup> Занковский А.Н. Организационная психология. – М.: Флинта, МПСИ. – 2002.

- роли *межличностные*, определяемые местом в системе межличностных отношений - лидер, отверженный и пр.

Выделяются также:

- *активные* роли - исполняемые в данный момент;
- *латентные* роли - не проявляющиеся в данной ситуации;
- *институционализированные* роли - связанные с официальными требованиями организации, куда входит субъект;
- *стихийные* роли - связанные со стихийно возникающими отношениями и видами деятельности.

Один из создателей теории индустриального общества Р.Дарендорф<sup>81</sup>,



Р.Дарендорф

рассматривавший человеческое поведение с позиций теории ролей и систематизировавший все аспекты своей поведенческой теории, построил универсальную социологическую модель человека. По Дарендорфу, социальные роли человека - нечто большее, чем маски,

а его социальное (прочтем еще и как организационное) поведение не просто игра. С каждой социальной позицией, которую занимает индивид, ему *вручается обществом определенная социальная роль*. Два базисных понятия - *социальная позиция и социальная роль* как комплекс требований общества, помогают определить *точку пересечения общества и индивида*. Требования общества подразделяются на два вида: 1) *влияющие на поведение (ролевое поведение) и 2) влияющие на характер и внешность (ролевые атрибуты)*.

Категорию социальной роли, согласно Дарендорфу, характеризуют три свойства:

- социальные роли (как и позиции) — это квазиобъективные комплексы предписаний поведения, в принципе независимых от индивида;

---

<sup>81</sup> **Ральф Густав Дарендорф** (1929-2009) — англо-германский философ, социолог, политолог и общественный деятель.

- их частное содержание определяется не индивидом, а обществом;
- индивид не может игнорировать или отклонять их без ущерба для себя.

Человек редко берет на себя ту или иную роль *добровольно*. Обычно она возлагается на него в результате стечения обстоятельств, в связи с его социальными потребностями или характером сложившихся отношений.

Нормы, патологии, роли - это все только о человеке, о личности, втянутой в систему, в комплекс, в хитросплетения организационных отношений. А сами организации?

Давайте рассмотрим и определим организационную патологию или дисфункцию в строении организации. *Организационная дисфункция означает недостижение целей/провал, когда в функционировании организации обнаруживаются устойчивые сбои по важным вопросам. И проявляется это в отходе от целей, стагнации, отклоняющемся служебном поведении членов организации и т.п.* Формой организационной патологии является, по сути, *господство структуры над функцией, когда организационные системы, будучи созданными для выполнения той или иной функции, стремятся к самодовлеющему поведению, превращая цель в средства, а средства - в цель.*

Устойчивые дисфункции, встречающиеся в организациях, можно разделить на две группы патологий: в строении организации, и, конечно, в управленческих решениях.

#### **Патологии в строении организации:**

- *господство структуры над функцией* - функция первична по отношению к структуре, которая нужна только в той мере и в том виде, в каком она наилучшим образом обеспечивает выполнение функций. Верный путь предупреждения такой патологии - избегание структурных решений организационных проблем и задач. Там, где можно - вместо подразделений или организаций нужно создавать *механизмы - программы, мотивации, новые приоритеты;*

- *бюрократия* - любая должность есть определенный стандарт для исполнения, но это такой стандарт, который не может не допускать колебаний в служебном поведении. И никто не в силах формализовать должность так, чтобы не оставалась некоторой амплитуды колебаний в исполнении тем или иным способом, когда тот и другой способ законен и приемлем для организации. *Феномен личного усмотрения* присущ любой должности. Работник может, так сказать, приватизировать эту возможность выбора конкретного поведения, использовать его в личных интересах. Здесь великое: *поставить других в одностороннюю зависимость от себя, искусственно приподнять свой статус, усилить свое влияние в организации.* Бюрократизм присущ не только власти, он возникает и в горизонтальных отношениях. Его источник – именно та самая эксплуатация «личного усмотрения». *Лучший способ сопротивления бюрократии - прозрачность деятельности, унификация учета и доступность его для обзора.* Очень сильнодействующее «лекарство» - обозначение порока публично или в узком кругу, то есть предъявление работнику понимания средой/организацией типа его поведения как формы патологии. И есть надежный путь - формирование корпоративной/организационной культуры, объединение персонала вокруг и для общих целей;

- *бессубъектность* - ситуация, когда от работника ничего не зависит и он не в состоянии принять собственное решение, и тем более, реализовать его, он - не субъект своей деятельности. Бессубъектность работников оборачивается для организации слабой инициативностью или вообще безынициативностью, неподвижностью, безразличием персонала;

- *стагнация* - неспособность к изменениям, уклонение от назревших нововведений или неумение их осуществлять - в отличие от активного риска, сопровождающего радикальные обновления;

- *неуправляемость* - потеря контроля управляющей подсистемы организации над управляемой подсистемой. Понятно, что такой контроль никогда и не может быть полным, хотя бы потому, что *цели управления не*

*тождественны целям управляемых.* Чаще всего неуправляемость дает о себе знать в условиях роста организации, появления новых подразделений, филиалов, увеличении численности и т.п. Тогда руководитель испытывает перегрузку: непомерный/неохватный объем информации и существенное количество подчиненных [и отношений с ними]. Другая причина неуправляемости - в нарастающих расхождениях между формальной и неформальной структурами организации, когда руководитель направляет свои воздействия на одну систему связей и норм, а в действие приходит другая, причем совсем непредусмотренным им образом. Причиной неуправляемости бывает слабая мотивированность персонала на достижение целей организации - люди не заинтересованы в работе и выполняют свои обязанности на *нижнем пределе*. В результате - цели не достигаются, хотя каждый с работой справляется и инструкций не нарушает. Обеспечить управляемость - значит, прежде всего, снять противоречия между ростом и развитием;

- *конфликт* – кстати, не всегда патология - есть тип позиционных конфликтов, которые возникают между объективно разведенными или даже в чем-то противостоящими целями. Конфликт становится патологическим тогда, когда он насыщается личностным содержанием, когда в него вовлекаются индивидуальные, групповые амбиции, предубеждения, тогда организация делится на враждующие лагеря, где даже нейтральные высказывания противной стороны трактуются как агрессивные, которым надо противостоять, и много сил уходит на борьбу, а сотрудничество оказывается невозможным;

- *клика, банда, хунта, семья* – такими терминами обозначается группа руководящих или просто влиятельных работников организации, использующих ее ресурсы в собственных корыстных целях, нанося ей урон, доводя ее до дисфункции;

- *несовместимость личности с функцией* - проблема здесь в том, что оказавшийся на определенной должности человек не способен ее эффективно

исполнять вследствие личностных особенностей – характера, темперамента и т.д.

### **Патологии управленческих решений организации:**

- *маятниковые решения* - решения типа «разделить-объединить», «централизовать-децентрализовать». Повторение подобных колебаний и составляет этот вид организационной патологии. За маятниковыми решениями стоят проблемы, которые авторы этих решений не видят или не замечают намеренно. Как правило, решение можно найти в создании специальных организационных механизмов;

- *дублирование организационного порядка* - ситуация, когда работнику приказывают делать то, что он и без того обязан делать согласно положению о его службе или должностной инструкции. Организационный порядок - система постоянно действующих связей, норм, должностей. Он относится к числу наивысших управленческих ценностей, ибо обеспечивает организации устойчивость. Грамотное управление стремится максимальное число решений перевести в ранг организационного порядка и дублировать его в приказах и распоряжениях значит разрушать его. Ведь тогда в сознании работника весь комплекс его обязанностей разделится на «обязательные» и «не очень». К первым он отнесет те, о которых сверху напоминают, ко вторым – все остальные, но, поскольку напоминания часто случайны, ситуативны, они не могут обеспечить полноценного исполнения должностных обязанностей;

- *игнорирование организационного порядка* - постоянное нарушение введенных и целесообразных связей и норм, принятия решений вопреки им. Самый распространенный вариант проявления этой патологии - задания «через голову» нижестоящих руководителей, а то и через 2-3 головы. Патологичность таких отношений - в подрыве статуса руководителей среднего звена - их собственный потенциал снижается, указания воспринимаются подчиненными как необязательные;

- *разрыв между решением и исполнением* - осуществимость управленческих решений - важнейший показатель управляемости организации. Среди причин невыполнения решений - низкая исполнительская дисциплина и пороки в самих решениях (хотя руководители едва ли не все списывают именно на «исполнительскую дисциплину»);

- *демотивирующий стиль руководства (мотивация чувством вины)* - явное преобладание указаний на упущения сотрудников над оценками их достижений. К сожалению, руководители редко считают это патологией и сколько-нибудь значимой проблемой. А отсюда - упущенные возможности: безынициативность, неудовлетворенность - и все это сказывается на количестве и качестве труда. Преодоление этого вида патологии связано с развитием культуры и потому требует немалого времени. Видимо, начинать надо через внедрение этических стандартов в документы, ритуалы заседаний, различные формы благодарности за сделанное, да просто вежливость и уважительность в обращении;

- *инверсия* - ситуация, когда результат управленческого воздействия оказывается противоположным его цели. Кстати, демотивирующий стиль руководства приводит именно к такой патологии - демотивированные сотрудники осложняют достижение целей<sup>82</sup>.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 10**

1. Подготовьте сообщения о взаимоотношениях индивида и организации (по собственным наблюдениям и ощущениям).
2. Подготовьте сообщения о поведении индивида в организации.
3. Что мы понимаем под индивидуальным стилем деятельности?
4. Дайте общее представление о трудовом поведении.
5. Является ли «учебное» поведение частью трудового?
6. Что такое акцентуация характера и как мы применим ее понимание в аспектах организационной психологии?
7. Что такое «социальная роль»?
8. Как мы понимаем норму и патологии в организационном поведении индивида?
9. Расскажите о патологии строения организации и ее управленческих решений.

---

<sup>82</sup> [http://socupr.blogspot.ru/2009/11/blog-post\\_02.html](http://socupr.blogspot.ru/2009/11/blog-post_02.html)

## Тема 11. Ценности и мотивация работников организации

Ценностные и технические аспекты организационной деятельности.

Ценности руководителя.

Ценности как ядро корпоративной/организационной культуры.

Ценности и профессиональный долг. Профессиональная мораль.

Мотивы и потребности людей в организациях.

Управление по целям (management by objectives).

Перепроектирование заданий и функций работников.

Партисипативность.

Каждый из нас практически всегда, в любой ситуации стоит перед неким осознанным или неосознанным/неосознаваемым выбором: что делать, как, зачем... Этот выбор зависит от воспитания, образования, жизненного опыта, здоровья, семейного положения, мнения окружающих, возможных предпочтений и последствий. Часто у нас имеется несколько вариантов решений, и выбор зависит от того, что следует в данный момент, в данной ситуации считать важным и правильным. У нас есть и готовые решения, есть то, что, в основном, и определяет и выбор, и все поведение - наши ценности, точнее, *ценностные ориентации - важнейшие элементы внутренней структуры личности, закрепленные собственным и приобретенным опытом индивида, отделяющие значимое, существенное, важное от малого, незначительного, несущественного. Весь комплекс или система ценностных ориентаций составляет наш каркас, рамку, систему личностных координат, вполне обеспечивающую устойчивость и преемственность конкретного типа поведения и деятельности, выраженную в векторе, направленности потребностей и интересов человека.* Отсюда - ценностные ориентации выступают одним из главных факторов, регулирующих и детерминирующих поведение человека.

*Ценности могут существовать и как идеалы и их воплощение в людях, трудах и результатах их деятельности, и как мотивы, побуждающие к предметному воплощению в поведении и состоянии идеалов.*

Жизнь идет, меняются ценности, исчезают и вновь приобретаются, видоизменяются до неузнаваемости, формируя ту самую, строго



индивидуальную, конкретную, специфическую структуру, иерархию, присущую только данному индивиду, данной личности, проявляясь в целях, установках, оценках, нормативных представлениях, императивах, запретах в качестве ориентира деятельности в оценке окружающего мира. Мы можем и не осознавать, но регулятивное влияние ценностей все равно есть, остается, не исчезает.

В течение нашей жизни мы, конечно, трудимся, работаем, зарабатываем, откладываем, мечтаем о карьере и пр. – вот откуда такое высокое, особое место ценностей нашего труда, и, возможно, они являются *базовыми координатами* и организационной культуры, и всей ценностной сферы человека. Так, Г.Хофстеде (см. выше) вообще выделял культуральные особенности в ценностных системах, исходя из ценностей труда, и предложенные им факторы широко используются для описания и дифференциации общих ценностей в различных культурах. Организационная производительность всегда разная – а это ли не тема для размышлений? Странный вопрос о трудолюбивых и ленивых народах и нациях, различная трудовая мотивация и трудовое поведение – все это давным-давно отражается во множестве стереотипов, обыгрывается и возводится частенько в ранг истины, и, что, в общем-то, неудивительно, такие стереотипы имеют под собой основание...

Мы знаем о ценностях, которые поддерживаются и разделяются многим, едва ли не всеми членами общества, нации, государства, о ценностях, распространяемым и поддерживаемым законами, культурой, обычаями, средствами массовой информации, религией и всеобщим одобрением. Есть люди и организации, чья деятельность или роль прямо или косвенно состоит в оформлении или формализации, прояснении и поддержании ценностей. Но, мы помним и знаем, что есть ценности, которые разделяются лишь членами отдельных организаций или группами людей, а то и вовсе одиночками.

В современной организации (в любой отрасли производства или сфере услуг) деятельность индивидов, ее составляющих, включает в себя ценностный аспект - предполагаемое наличие известных и неизвестных, явных и скрытых, сознательных и бессознательных ожидаемых стандартов поведения, которым и должны следовать работники. Считается, что следование этим стандартам не имеет принудительного характера, а рассматривается в качестве достойного и корректного поведения.

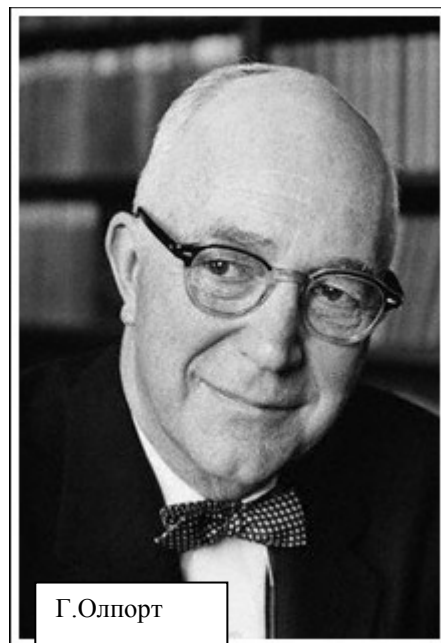
Люди приходят в организацию, имея в своем багаже собственные и подчас очень крепко и давно устоявшиеся системы ценностных представлений, но не пассивных, не статичных, а, наоборот, участвующих в интеграции и интерпретации очень многих аспектов организационной жизни. Работники предполагают, что определенные виды поведения и его результаты являются предпочтительнее других. То есть ценности способны влиять и на поведение работников, и на эффективность организации в целом.

Ценности оказывают влияние на *аттитюды* - *оценочные суждения* относительно объектов, людей и событий. *Аттитюды не имеют нравственно-этического аспекта и отражают те чувства, которые индивид испытывает по отношению к чему-либо.*

Здесь сразу возникает хороший вопрос: как происходит создание/появление/выработка/формирование ценностей и ценностных ориентиров? Некоторые ценности формировались исторически, в течение многих поколений и подкреплялись жизнью людей, обеспечивая их выживание и развитие. Общественные ценности (свобода, равенство, демократия...), которые желательны в нашей культуре, не являются фиксированными, они изменяются, и процесс этого изменения сложен, долог, неоднозначен.

Наши ценности подвергаются испытаниям, иногда ведущим к изменению всей системы ценностных представлений.

Ценности имеют *содержательную* и *количественную* стороны. Например, с *содержательной* стороны ценности свидетельствуют о том, какие идеи, принципы, цели поведения и пр. являются важными. Одну из первых классификаций ценностей предложил Г.Олпорт<sup>83</sup> и его коллеги, выделив шесть типов:



- *теоретические* ценности, которые придают наибольшую важность и значение рациональному мышлению и поиску истины;
- *экономические* ценности, утверждающие приоритет практической пользы и выгоды;
- *эстетические* ценности, выше всего ставящие красоту, гармонию и искусство;
- *социальные* ценности, придающие наибольшее значение человеческим взаимоотношениям — любви, дружбе, преданности и т. д.;
- *политические* ценности, отдающие исключительное предпочтение обретению власти и влияния;
- *религиозные* ценности, которые первостепенную важность придают следованию определенной системе представлений (вере).

Непосредственная связь ценностей с актуальными потребностями людей вполне серьезно интересует ученых, занимающихся психологическими проблемами маркетинга, управления, теорией организаций. Причина? Желание *увязать ценности индивида со стилем его жизни и трудовой деятельности*. Такой подход позволил выделить иерархические уровни в ценностно-поведенческой сфере человека:

---

83

- *реактивный* - индивиды, находящиеся на этом уровне, лишены каких-либо ценностных устоев и, в основном, действуют, только исходя из своих физиологических потребностей. Такие индивиды чрезвычайно редки сегодня в современных организациях;

- *стадный* - индивиды, стоящие на этом уровне развития ценностной сферы, характеризуются высокой зависимостью. Они неукоснительно следуют за массой, опасаются хоть как-то отклониться от предписанных правил, беспрекословно следуют указаниям лиц, облеченных властью;

- *эгоцентрический* - эти люди проповедуют ярко выраженный индивидуализм. Они агрессивны и эгоистичны, уступают только жесткому давлению власти;

- *ригидный* - индивиды этого ценностного уровня тяжело переносят неопределенность, они отвергают лиц с иными, чем у них, системами ценностей, пытаясь во всем навязать свой собственный взгляд;

- *манипулятивный* – таких людей характеризует стремление достичь собственных целей путем манипулирования другими. Они прагматичны и активно стремятся к высокому положению и признанию;

- *социоцентрический* - для индивидов, находящихся на социоцентрическом уровне, свойственна ориентация на создание гармоничных отношений с окружающими. Они отвергают приоритет цели над средствами и болезненно реагируют на любые попытки манипуляции и давления;

- *экзистенциальный* – такие люди чувствуют себя вполне комфортно в условиях неопределенности, например, среди людей с различными ценностными взглядами. Они постоянные противники и критики политики ограничений, негибкого поведения, статусных символов и произвола властей<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> Занковский А.Н. Организационная психология. – М.: Флинта, МПСИ, 2002.

Деление ценностей на *терминальные и инструментальные* нами выше упоминалось: к первой группе относятся ценности, которые выступают базовыми - в соответствии с ними индивид строит свою жизнь, он готов их отстаивать и укреплять. Это *человеческое достоинство, любовь, дружба, экономическое процветание, безопасность, равенство возможностей и т. д.* Их можно определять как *общечеловеческие, универсальные нравственные стандарты, которые, по-видимому, одинаково важны в любой стране и культуре.* Ко второй группе относятся ценности, имеющие более конкретный поведенческий смысл. Они могут быть обозначены как *тактичность, преданность, компетентность, патриотичность, вежливость, амбициозность и т. д.* В отличие от терминальных ценностей, которые характеризуются значительной устойчивостью и консервативностью, инструментальные ценности более гибки и подвижны. В значительной степени подвержены изменениям в результате обучения или нового опыта.

Может быть, здесь пора сказать о том, что ценностный подход в применении к нашей науке предполагает условное разделение всех проблем на группы, одна из которых связана с поиском *оптимального пути к определенной цели.* Проблемы такого типа могут быть названы *техническими.* Вторая категория проблем связана с *выбором правильного или наиболее подходящего образа действий.* То есть: *не в том, как, а в том, что делать. Важно не просто делать дело правильно, а делать правильное дело.* Кстати, замечено: часто не технические проблемы мешают стабильной работе организации, а психологические, или, конкретно, ценностные!

Современная организация [любого типа] требует от своего персонала наличия ясных позиций по многим (если не по всем) ценностным вопросам. Хочет этого индивид или нет, но он сталкивается с необходимостью нравственного выбора практически каждый день, час, постоянно. И особо это касается управленцев, менеджеров, административных работников - быстрое и правильное решение проблем. Поиски смысла в своей работе и

работе подчиненных, понимание и осознание своего места в современной организации.

Итак, важная, а, может быть, и главная группа ценностей человека связана с его трудовой деятельностью. Среди привычных ценностей труда можно назвать такие:

- работа— занятие мужское, а дело женщины — дом, семья, дети;
- если работа дает экономическую стабильность, ей следует заниматься, даже если она тебе не нравится;
- деньги - главный мотив человеческого труда (всей жизни?).

Сегодня возрастает роль таких ценностей, как *образование, досуг, смысл труда, самореализация в труде, возможность самому определять многие аспекты трудовой деятельности...* Одновременно падает роль таких ценностей как *прогресс, социальный прогресс, власть, безопасность, демократия, нравственность...*

Ценностные проблемы в организационной психологии реально рассматривать с двух сторон: любая организация – это подчиненные и руководители, а на пересечении этих *линий* и возникает удивительное магическое искусство понимания друг друга внутри своей группы и своей организации.

Вероятно, в профессиональных взглядах и отношениях руководителей необходимо вычленить четыре блока, образующих некоторую иерархию:

- ✓ цели и принципы его деятельности;
- ✓ взгляды на объект управления;
- ✓ технологические (стилевые) предпочтения в управленческой деятельности;
- ✓ отношение к конкретным способам осуществления конкретных управленческих процедур.

Собственно, сама позиция руководителя определяется уровнем его целеполагания. Поэтому верхним уровнем структуры профессиональных взглядов является совокупность отношений руководителя к целям

организации, а также общие подходы к деятельности, выраженные в системе взглядов на свои собственные функции, в ценностных ориентациях в процессе построения взаимоотношений с коллегами, подчиненными. Иными словами, первый блок, верхний уровень профессиональных взглядов, состоит в выборе (чаще всего неосознанном) общей модели управления организацией, фирмой, корпорацией, предприятием.

Итак, важно: главное в профессиональных ценностях и стереотипах руководящих работников организаций - взгляды и отношение к основной логике менеджмента - постановке и обеспечению реализации целей деятельности управляемой подсистемы, координации усилий ее элементов, информационной составляющей управления, особенностям управления собственно системой.

Отношение к объекту управления - следующий, по нашему мнению, иерархический уровень профессиональных взглядов. Действительно, даже само понимание (или непонимание) руководителем основных закономерностей, процессов, происходящих внутри организации есть отражение профессиональной позиции.

Чрезвычайно важно отношение к нижестоящим в управленческой иерархии субъектам и их взаимодействиям, отношение руководителя к закономерностям объекта управления, степень его готовности учитывать эти закономерности в своей деятельности.

А вот сами технологические (стилевые) предпочтения в управленческой деятельности... Действительно, во многом, способы выстраивания отношений с коллегами, подчиненными зависят от системы ценностных отношений руководителя к своему месту в структуре организации и объектам управления, и они являются часто стереотипами, обусловленными «историей» самого руководителя: исходным уровнем подготовки при вступлении в должность, социокультурной средой, влиянием конкретных личностей и родителей, образования, системы повышения квалификации и пр. Конкретно это выражается в предпочтениях в выборе способов (методов)

организации; в степени формализации (регламентации) в управленческом взаимодействии с нижестоящими субъектами; в степени дистанцирования от подчиненных; в отношении к различным индивидам и, наконец, в характере отношений с заместителями.

К сожалению, и это иногда выглядит справедливо, а иногда парадоксально, лишь небольшая часть руководителей четко осознают в качестве цели управленческой деятельности иные результаты, кроме прибыли. Возможно, одной из причин этого является отсутствие в базовом образовании коммуникативной направленности, гуманитарной составляющей. Управленческий опыт сам по себе формирует определенные рациональные профессиональные представления, в которых нет места, скажем так, лишней доброте.

Важная сторона стиля управления характеризуется еще и готовностью мириться с отклонениями от заведенного порядка, источником которых является, скажем, талантливый специалист, работник, «звездочка» (он же часто «головная боль»). Попустительствовать ему, лоббировать его идеи, протектировать? Большинство руководителей все же не очень к этому склонны, хотя за последние годы [профессиональные] взгляды руководителей заметно изменились.

Как уже отмечалось, ценности - это те понятия, которые используются для обозначения объектов, явлений и их свойств, а также абстрактных идей, которые воплощают в себе идеалы и обобщенные выступают благодаря этому как эталон. Без ценностей жизни общества было бы невозможным, функционирования социальной системы не смогло бы сохранить направленность на достижение групповых целей, люди не могли бы получать от других то, что им нужно в плане личностных и эмоциональных взаимоотношений; все бы не чувствовали в себе необходимой меры порядке и общности целей. *Без единой системы ценностей организации не могли бы стабильно функционировать и достигать успеха в бизнесе. Следовательно,*



*именно ценности составляют ядро организационной культуры, культуры общения и взаимодействия в организации.*

Источниками их формирования являются:

- личностные ценности работников и способы их реализации;
- личностные ценности руководителей организации и способы, формы и структура их проявления в организации;
- внутренне-групповые ценности, которые состоят (скорее стихийно), когда люди в любой организации формально или неформально объединяются в группы (команды);
- корпоративные ценности, которые формируются в целом в организации.

[В связи с социальным неравенством как в обществе в целом, так и в любой организации] ценности среди людей распределяются неравномерно. Именно на этом строятся отношения власти и подчинения, все виды экономических отношений. Если говорить об отдельном работнике, то в организации каждый занимает свою *индивидуальную ценностную позицию*. В зависимости от отношения их к моральным ценностям индивидов здесь можно разделить на следующие типы:

- потребительский - мораль в представлении человека такого типа - утверждение себя среди других. Мотивом поведения и общения является личная польза. Это индивидуалист, сначала должно быть хорошо ему, а потом другим;
- конформистский - человек этого типа очень *совмещен* со средой, с другими людьми, его стремления носят коллективистский характер. Главный мотив поведения – быть таким, как все. Общаться с таким человеком легко, но он не терпит возле себя людей, не похожих на него;
- аристократический - это яркая личность, которая имеет значительное чувство собственного достоинства и подчеркивает его во время общения с другими. Мораль таких людей не всегда совпадает с общепринятой. Люди этого типа обожают созданный ими собственный мир и

действуют согласно своим представлениям, не думая о последствиях и пренебрежительно относясь к другим;

➤ героический - человек такого типа всегда с чем-то борется. Ведет себя в общении активно и наступательно. Не воспринимает мир и других людей такими, какие они есть, хочет изменить их. Как правило, люди эти социально ориентированы, у них развито чувство долга, справедливости, но терпимостью к другим они не отличаются и не всегда используют только моральные средства для достижения своей идеи;

➤ религиозный - к этому типу относят людей, для которых главная ценность - смысл жизни, а источник морали не в человеке и обществе, а вне их (Бог). Мотивом поведения является любовь к ближнему и чувство единства с людьми и миром. Действия человека такого типа не приносят лично ему никакой пользы.

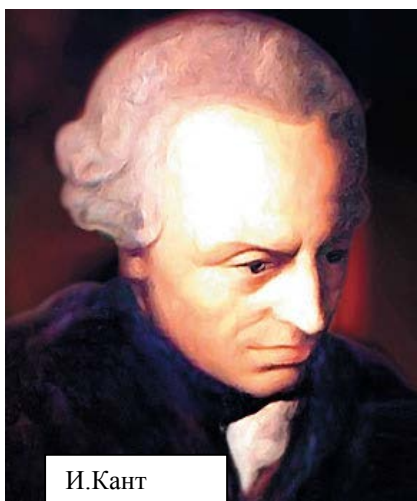
Наиболее ярко человек *обнаруживает* ценности, которых придерживается, в общении с другими и во время выполнения профессиональных обязанностей. Г. Форд говорил, что *только работа способна создавать ценности. В глубине души это знает каждый...*

В профессиональной деятельности человек реализует свои базовые потребности (в оплате труда), потребности в безопасности (для обеспечения этих потребностей люди создают профсоюзы, различные комитеты помощи, пенсионные фонды и др.), потребности в принадлежности к группе (формального или неформального), потребности в оценке (должность, звание, статус, продвижения по служебной лестнице), потребности в самоактуализации. От того, насколько реализуются эти ее потребности, зависит отношение человека к организации, в которой он трудится. А от того, как он выполняет свои профессиональные обязанности, зависит отношение ближайшего окружения к нему.

Принятие конкретных решений в сфере профессиональной деятельности часто, действительно, связано с моральными и психологическими трудностями, лежащими в сфере определения ценностей и ценностного

отношения к своему труду и деятельности своей организации. Довольно трудно удержать себя в рамках этических норм и правил, когда существует соблазн, скажем, материального обогащения. То, что конкретизирует общечеловеческие моральные ценности (нормы, принципы, понятия) в конкретных профессиях, называют еще и *профессиональной моралью*. Когда говорят о профессиональной морали или *профессиональной этике*, имеют в виду, что это еще и *моральные обязанности*, в которых отражается отношение представителя определенной профессии к объекту труда, коллегам, партнерам, к организации и обществу в целом. Это осознание своей моральной ответственности и готовность выполнять свой *профессиональный долг*.

Есть целый ряд профессий, представителям которых надо не только знать, но и действовать соответственно ценностям, прежде всего, моральным, потому что объектом их деятельности является человек. Такими являются профессии врача, педагога, судьи, священника. Эти профессии появились очень давно, а с их появлением и связано понятие профессиональной морали. А вот профессия, например, менеджера появилась не так давно, однако успешность его деятельности тоже связана с воздействием на людей и потому полностью зависит от соблюдения им моральных норм и принципов, от ценностей его личности и воплощенных ценностей его труда. Здесь появляется еще одно понятие - *профессиональная совесть*, пересекающееся с



И.Кант

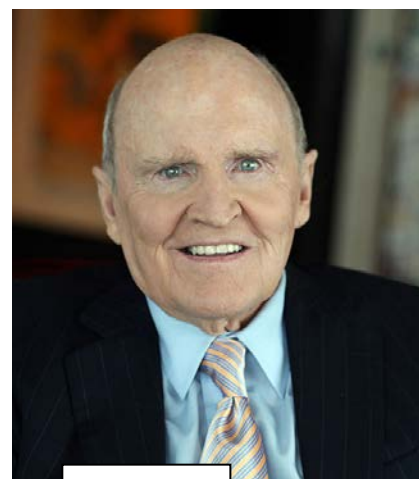
такими понятиями, как *профессиональная честь*, *профессиональное достоинство*, *профессиональная справедливость*. От *профессионального такта* зависят взаимоотношения с другими, решения деловых проблем. Профессиональная деятельность должна быть направлена на достижение двух целей: *индивидуального и общественного блага*, которые

находятся во взаимодействии. Так действует настоящий профессионал. И

главные ценности в жизни человека - те, которые он сам выработала в себе ценой разочарований, слез и потерь. Вспомним И.Канта<sup>85</sup>: *«Две вещи наполняют душу всегда новым и все более сильным удивлением и благоговением, чем чаще и продолжительнее мы размышляем о них – это звездное небо надо мной и моральный закон во мне»*

Если говорить о внутреннем комфорте работающего – о его душевном состоянии, психическом здоровье – можно смело констатировать: это зависит от руководства той организации, где индивид работает. Есть организации, в которых люди работают с удовольствием, им даже не хочется идти домой (!), в других, наоборот, идут на работу неохотно, а с работы с радостью... Почему так бывает? Зависит ли это от уровня созданной в организации корпоративной культуры, психологического климата, в формировании которых самую главную роль играют руководители, менеджеры, установившие и ценностный уровень, и распределив ценностную составляющую производства в нужных пропорциях.

Самая весомая ценность, которую хотели бы видеть подчиненные у своего руководителя - это доверие. Если у него слово не расходится с делом, если он уважает ценности организации и личности своих работников, то ему доверяют. А если ему доверяют, то поддержат при решении любых задач. Дж. Уэлч<sup>86</sup> говорил, что *руководителю доверяют, если он имеет такие качества: независимость в суждениях, творчество, умение принимать решения самостоятельно и вести за собой людей - с одной стороны, а с другой - постоянно четко выполняет задачи, придерживается единых правил игры.* Как показывают исследования, в организациях, где работники доверяют руководителю, прибыли акционеров почти в три раза



Дж.Уэлч

<sup>85</sup> Иммануил Кант (1724-1804) — немецкий философ, родоначальник немецкой классической философии,

<sup>86</sup> Джон Фрэнсис «Джек» Уэлч-младший (род.1935) — американский бизнесмен. С 1981 по 2001 год занимал должность генерального директора в компании General Electric.

больше, чем там, где доверия недостаточно. Некоторые исследователи полагают, что доверие в организации - трехуровневое понятие:

- первый уровень - *стратегическая доверие* - когда работники верят в то, что руководство имеет четкое видение будущего, принимает правильное решение и ведет организацию к успеху;

- второй уровень - *персональная доверие*, когда работники доверяют своим непосредственным руководителям, которые их понимают и поддерживают, а цели организации ставят выше личных;

- третий уровень – *корпоративное доверие*, когда работники не столько доверяют кому-либо из руководства персонально, сколько верят в ценности своей организации.

Конечно, есть определенные ценности, которые способствуют становлению успешного руководителя: *настойчивость, компетентность, преданность организации, постоянная мысль о работе, ум, искренность в отношениях с другими, стремление поделиться своими знаниями и опытом, личная работоспособность, авторитет, ответственность и умение организовать работу других и контролировать ее результаты*. В то же время, известно, что некоторые ценностные ориентации могут помешать человеку стать лидером в организации и иметь долговременный успех: *взгляд на организацию как на источник собственных доходов; разглашение информации о делах организации; поиск другого места на случай возникновения определенных трудностей в организации; завистливое отношение к успехам других, игнорирование позиции владельцев и акционеров при принятии решений*.

Провозглашенные ценности организации составляют основу ее корпоративной культуры и закрепляются в кодексах или правилах поведения. Стержневые ценности определяют направления формирования ее стратегии и имиджа и обеспечивают *наследственность* подходов к их реализации.

Современная организация - *открытая система, залогом выживания и развития которой является способность успешно адаптироваться к*

*постоянным изменениям политико-правовых, социально-экономических и технических условий. Умения вычленять и использовать те общечеловеческие ценности, которые повышают адаптивные способности и создают конкурентные преимущества компании при взаимодействии с клиентами и потребителями, заказчиками и поставщиками, партнерами и инвесторами позволяют руководителю взывать к общим ценностям, что определяет создание благоприятной атмосферы сотрудничества на основе общности интересов. Практически каждая компания характеризуется процессом интеграции персонала на основе схожих ожиданий, жизненных принципов, привычных норм поведения. Эта интеграция может быть спонтанным процессом, неведомо куда направленным, или управляемым процессом. Иногда общие ценности надо только выявить и напоминать работникам об их значимости. В других случаях приходится проводить серьезную работу по повышению значимости того, что является неотъемлемым фактором успеха стратегии, но не присуще внутренней культуре работников. *Культивирование общих ценностей и перевод их в действенные регуляторы организационной деятельности приводят к интеграции и консолидации усилий всех категорий работников, оптимизации использования человеческих ресурсов, а также создают такое важное конкурентное преимущество компании как приверженность работников своей компании.**

Организационные психологи твердо убеждены: отношения людей к чему-либо различаются по степени понимания, признания и реализации в поведении. Личностное отношение к чему-либо непосредственно связано с возможностью удовлетворения интересов. *Если цели и политика организации противоречат интересам работника, он будет склонен сопротивляться и уклоняться от активного участия. Если цели и политика не противоречат интересам работника, он будет лоялен. Если работник понимает, что цели и политика соответствуют его интересам, можно рассчитывать на его преданность.*

В зависимости от степени знания и понимания приоритетов и ценностей организации и их соответствия личным интересам работников можно выделить варианты отношения персонала к ней:

- отсутствие лояльности имеет место в случае, если работники не знают или не понимают стратегию, не согласны с политикой и требованиями руководства;
- ограниченная лояльность - работники проявляют согласие в отношении целей и стандартов деятельности, но не согласны с кадровой политикой и испытывают недоверие к руководству;
- безусловная лояльность находит выражение в проявлении работниками понимания целей и политики руководства как не ущемляющих их интересов;
- персональная преданность руководителю и лояльность к организации как основа реализации личных интересов в сложившейся ситуации;
- приверженность организации, идентификация с ее целями, ценностями, признание законности требований и проявление доверия к руководителям;
- приверженность работника проявляется в оптимистической оценке будущего, самоконтроле, внутренней мотивации к трудовой активности и гордости за принадлежность к данной организации.

В принципе, критериями ясности личностных ценностей являются:

- регулярные размышления о том, что важно и неважно, хорошо и плохо;
- ясность смысла жизни;
- способность подвергнуть сомнению эти самые свои ценности;
- открытость сознания для нового опыта;
- стремление понять взгляды и позиции других;
- открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии;
- последовательность поведения, соответствие слов и дела;

- серьезное отношение к вопросам ценностей;
- проявление твердости и стойкости по принципиальным вопросам;
- ответственность и активность.

Организационные ценности или, как их еще называют, «**корпоративная ДНК**», поскольку ценности определяют отличительные черты данной организации, ее особый стиль внутренней жизнедеятельности и проявляются в ее узнаваемом имидже. Ценности организации, повторимся - *совокупность ценностей, которые декларирует и культивирует менеджмент, а также поддерживает большинство персонала. Данная совокупность является результатом спонтанного действия общих для большинства работников ценностей и одновременно результатом сознательных усилий руководства.*



Формирование ценностей организации происходит спонтанно в процессе ее развития организации посредством:

- постепенной кристаллизации общих ценностей на основе опыта взаимодействия работников;
- принятия членами организации ценностей неформальных лидеров и авторитетов;
- копирования впечатляющих моделей поведения других людей;
- почти незаметного изменения ценностей как следствия изменения отношений, мотивации, жизненных перспектив.

Добавим: формирование ценностей организации происходит осознанно благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает:

- разработку стратегически важных организационных ценностей;



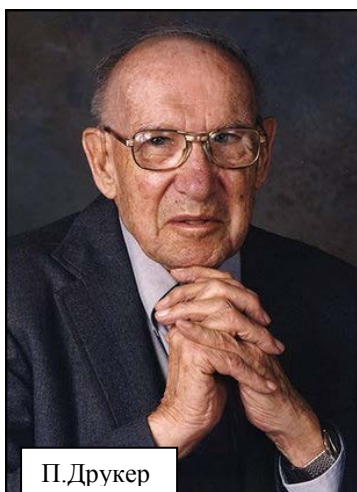
- пропаганду этих ценностей с использованием слов и действий, не противоречащих личностным и групповым ценностям;
- оказание поддержки носителям ценностей;
- стимулирование копирования и тиражирования поведения, соответствующего организационным ценностям.

К основным принципам определения общих ценностей можно отнести:

- конкретность и измеримость;
- связь со стратегией компании;
- здравый смысл и достаточность.

Итак, только ясное понимание *стратегических целей* организации позволяет менеджменту определить приоритетные ценности и так сформулировать их, чтобы они побуждали персонал к соответствующей активности. Отсюда наш разговор об **MBO - Management by Objectives - Управлении по целям** — методе управленческой/организационной деятельности, предусматривающем предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения, или о систематическом и организованном подходе, позволяющем менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов.

Основоположником «Управления по целям» является П.Друкер<sup>87</sup>.



П.Друкер

Именно он превратил менеджмент (непопулярную и неуважаемую в 50-е гг. XX в. специальность/профессию) в научную дисциплину. Друкер является основоположником системы оценки эффективности достижения результатов — целей через *KPI (Key Performance Indicators)*. Согласно Друкеру менеджеры должны избегать «ловушек

---

<sup>87</sup> **Питер Фердинанд Друкер** (1909-2005) — американский экономист, социолог, писатель, консультант и педагог, один из основоположников теории менеджмента и создателей концепции информационного общества.

времени», когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач, поскольку это приводит к тому, что они начинают забывать выполнять задачи, направленные на достижение результатов (целей). Современным воплощением управления по целям, является «Система КРІ», которая включает в себя множество управленческих концепций, дополняющих классическое «Управление по целям». КРІ и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, ибо, как представляется, с помощью данных показателей можно создать самую совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников организации. В зависимости от стратегии компании различают разные КРІ. В основном, их применяют для определения эффективности работы административно-управленческого персонала. Данный метод базируется на том, что в начале периода (месяц, квартал) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются четкие задачи, от которых зависит их премия.

Цели и задачи выставляются по принципу SMART:

- *Specific* — специфичные для организации/подразделения/сотрудника;
- *Measurable* — измеримые (определить метрики для подсчета производительности);
- *Achievable* — достижимые, реалистичные;
- *Result-oriented* — ориентированные на результат, не на усилия;
- *Time-based* — устанавливать временные требования для целей.

Целей не должно быть много. Оптимальным считается количество в 3-5 целей.

Условия внедрения МВО:

- желание высшего руководства использовать этот метод;
- понимание того, что результаты не появятся «сегодня-завтра»;
- необходимо глубокое понимание задач и целей организации;
- поддержка должна быть «сверху»;
- наибольший эффект достигается, когда изменениям подвергается вся организация.

Управление по целям позволяет организации:

- повысить управляемость компании, выстроить эффективную систему контроля и планирования работы организации;
- выработать стандарты качества производимых товаров, услуг, требования к выполнению работы сотрудниками;
- повысить эффективность работы сотрудников, направить их на достижение результатов;
- транслировать стратегию персоналу, вовлекать в ее реализацию;
- улучшить систему межфункционального взаимодействия и др.

Оценка по методу МВО полностью сосредоточена на оценке результатов деятельности сотрудника, суть оценки - совместная постановка руководителем и сотрудником задач на отчетный период и следующая за ней оценка их выполнения.

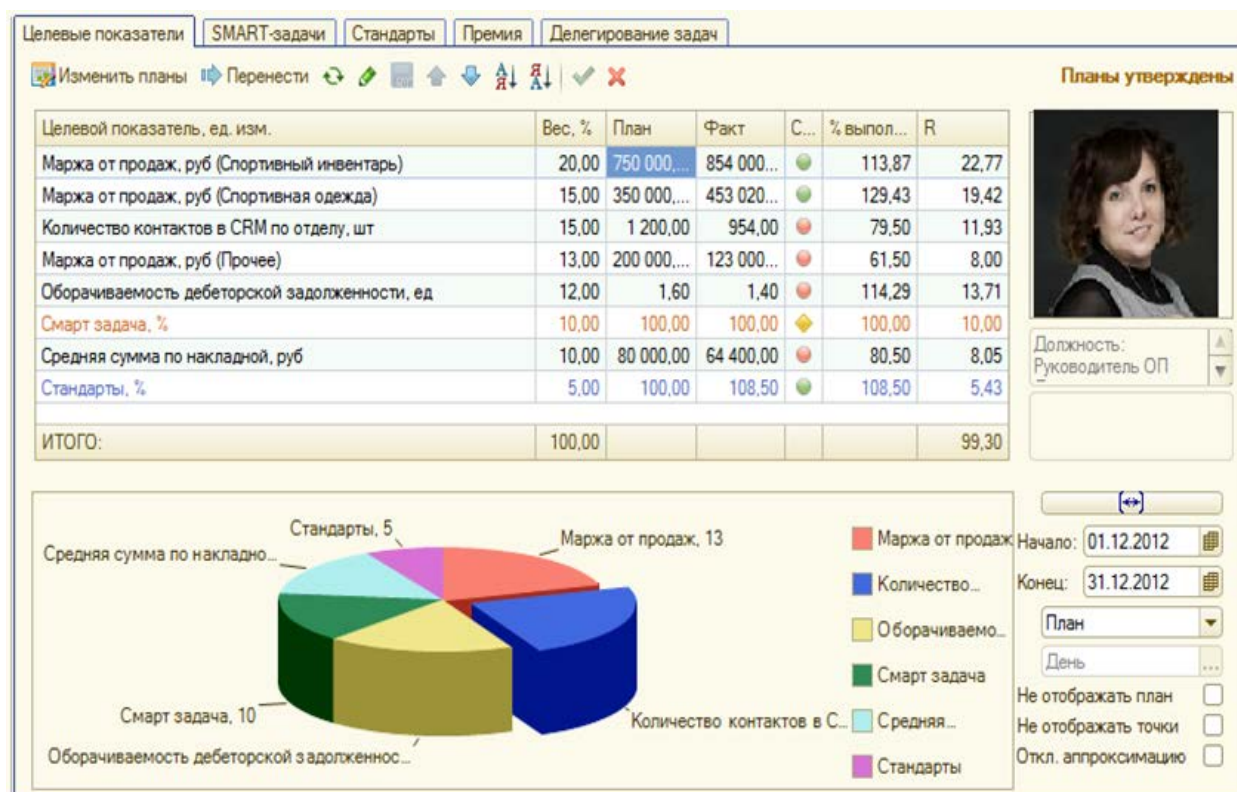
Дополнением к системе МВО явились *управление результативностью (Performance management, PM)* и *управление достижениями и их измерение (Performance management and measurement, PMM)* систематизировавшие вопросы, касающиеся оценки, мотивации персонала, также его развития. Оценка по методу PMM выясняет не только результаты деятельности работников, но и *компетенции*, необходимые для решения задач. Итогом такой оценки является *список задач на следующий период, а также план развития, обучения сотрудника, карьерного продвижения*. Кстати, в Советском Союзе в 60-70 годы XX века получила распространение *концепция программно-целевого планирования (ПЦП)* - идеи этой концепции во многом перекликаются с идеями МВО.

Для стратегического планирования и измерения достижения стратегических целей организации сегодня все чаще используется методология *Системы Сбалансированных Показателей (BSC **Balanced Scorecard**)*. Система Сбалансированных Показателей – управленческий инструмент, который позволяет формализовать стратегическое планирование и целеполагание, довести до персонала стратегические цели компании, а

также контролировать достижение этих целей сотрудниками через уже известный нам KPI (в нашей стране иногда используют аббревиатуру *КПД* – *ключевые показатели деятельности*).

Как видим, менеджмент и психология здесь так переплетены, что часто просто невозможно отделить одно от другого.

Обратите внимание на **примерную матрицу МВО** – перечень показателей, установленных в соответствии с зонами ответственности этой позиции – план работы сотрудника на месяц. Для измерения определяется коэффициент, отражающий значимость показателя для сотрудника. Сумма весовых коэффициентов равна 100%. Плановые значения показателей устанавливаются на основе анализа тенденций предыдущих периодов с учетом прогнозов развития компании и планов компании на оцениваемый период.



Конечно, обязательно стоит отметить, что у МВО есть и противники, и сторонники – данный метод все-таки позволяет повысить объективность (насколько это возможно) оценки персонала. А ведь объективность здесь –

понятие относительное - это же сферы, непосредственно связанные с человеческой деятельностью, психологией сотрудника. С точки зрения МВО, оценка делается не на основе личностных качеств и потенциала сотрудника, а на основе оценки результатов его деятельности по заранее установленным параметрам и с использованием количественных методик.

Да, скажем еще, что в качестве эффекта внедрения МВО исследователи как в области организационной психологии, так и в области управления персоналом, выявили:

- установление прозрачных и понятных правил определения результата труда и расчета материального вознаграждения;
- распределение ответственности между сотрудниками за достижение целей всей организации, обеспечение вовлечения персонала в деятельность;
- увеличение меры и степени удовлетворенности работой у персонала, улучшение отношений в связке «руководитель-исполнитель»;
- рост исполнительской дисциплины и скорости доведения целей и задач до исполнителей;
- повышение инициативности и самостоятельности сотрудников в решении оперативных задач;
- создание системы стимулов для личного профессионального развития и совершенствования;
- создание условий для профессионального и карьерного роста сотрудников;
- определение/нахождение/выбор наиболее эффективных сотрудников и создание условий для формирования кадрового резерва на замещение вакантных руководящих позиций;
- повышение эффективности использования ресурсов, выявление и купирование неэффективных бизнес-процессов.

Говоря об изменениях организационной структуры предприятий, компаний и т.д., сегодня все чаще употребляют термины

*перепроектирование (редизайн)* или *обогащение труда*. Речь идет о *повышении мотивации и удовлетворенности трудом*. Это вносит некоторую путаницу, так как подход включает два взаимосвязанных процесса: «обогащение» и «расширение» труда.

«Расширить» работу - значит увеличить диапазон обязанностей, добавив какие-либо новые, но однотипные функции.

«Обогатить» труд - значит поручить и более сложные задачи, и назначить обязанности более высокого порядка, например, часть руководящих функций, непосредственно касающихся работы.

Однако нельзя не сказать об *упрощении деятельности*: разделении/членении трудовой деятельности на составные элементы или операции так, чтобы можно было выделить узкие операции, обучить им человека, а затем эффективно выполнять (например, работа на сборочном конвейере).

*Перепроектирование работ* поначалу (в США) заключалось в научном управлении, научной организации труда, нормировании и совершенствовании трудовых процессов, исследовании операций и эргономических подходах. Говорить это легко – а вот на деле все вылилось в нарушения прав человека и еще большую эксплуатацию.

Перепроектирование обычно включает несколько этапов:

- объединение нескольких работ в одну, требующую более широкого набора навыков;
- формирование естественных единиц работы («рабочих модулей»), позволяющих работнику выполнять осмысленную задачу;
- наделение работников большей самостоятельностью в выполнении работы и ответственностью за контроль качества;
- разрешение работникам самостоятельно взаимодействовать с клиентами, коллегами и вспомогательным персоналом;

- создание каналов обратной связи о результатах деятельности, позволяющих работникам самостоятельно осуществлять контроль и корректировку своего поведения.

*Расширение работы* стало первой целенаправленной попыткой менеджмента отойти от тенденций специализации и стандартизации. Оно способно повлиять на результативность в случае избытка персонала и недоиспользования работников или когда спрос на какие-либо услуги не удовлетворяется или возрастает – налицо некая узость сфер применения.

*Ротация работников* стала еще одной попыткой в борьбе с неудовлетворенностью, вызываемой чрезмерной специализацией. В ходе ротации функции работника могут меняться - расширяются возможности организационной системы, улучшаются коммуникация и координирование внутри организации.

*Обогащение труда* - распространенный и довольно удачный подход в системе работы организации - он базируется на положении о том, что труд, наполненный содержанием, характеризуется: *большей ответственностью каждого работника, члена организации; лучшими достижениями; самоконтролем; обратной связью; профессиональным ростом; условиями работы.*

Хочется сказать, что, особенно с точки зрения психологии, наименее действенный из методов мотивации [результативности] - вовлечение работников! Тем не менее вовлечение работников выступает сегодня в самых разнообразных формах и проявлениях и в разных странах и организациях/корпорациях/фирмах. По сути, *стратегия вовлечения является необходимым элементом любой программы повышения производительности.* И здесь мы уже скажем о *партисипативности* как о комплексе программ вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Их

также называют *производственной демократией* или *экономикой участия* (а почему бы не добавить термин *психологии участия*?).

В отличие от большинства систем оплаты труда, построенных на признании индивидуального вклада работников фирмы, *партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.*

Партисипативное управление существует в следующих формах:

- участие работников в прибылях и собственности;
- участие работников в доходах;
- участие работников в управлении.

*Участие работников в прибылях и собственности* представляет программу их мотивирования путем распределения некоторой части прибыли фирмы между ними либо по итогам работы в форме обусловленных выплат (премий), либо по истечении определенного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями. Эта система участия наиболее эффективна в быстрорастущих фирмах, получающих высокие прибыли, позволяющих устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме того, данная система признается эффективной, когда применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно влияют на деятельность организации. Для организации эта форма дает дополнительный эффект, так как позволяет изменять размеры заработной платы в ходе приспособления к конъюнктуре рынка. Если прибыль снижается, то это позволяет ей обоснованно снижать выплаты работникам и наоборот.

*Участие в доходах* — это программа мотивирования по сокращению расходов фирмы по установленным критериям: снижение издержек на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшение качества продукции и т.д. Эта программа способствует усилению трудовой активности, ориентирует работников на координацию деятельности и



взаимодействие, преодолевает недостатки специализации. Эта форма участия наиболее эффективна в небольших и стабильных фирмах, где хорошо заметны существующие между подразделениями взаимосвязи, есть возможность контролировать затраты и разрабатывать стандарты деятельности. Но иногда работники участвуют не только в доходах, но и в убытках фирмы. Если говорить о преимуществах партисипативного управления, отметим:

- преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов фирмы;

- повышается информированность работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций;

- растет макроэкономическая и макросоциальная стабильность.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 11**

1.Какую роль играют ценности и ценностные ориентации в организационной деятельности?

2.Что представляют собой ценности индивидов в организации?

3.Что могут представлять собой ценности организации?

4.Что представляют собой *содержательная* и *количественная* стороны ценностей?

5.Дайте представление о классификации ценностей Г.Олпорта.

6.В чем суть деления ценностей на *терминальные* и *инструментальные*?

7.Что можно отнести к привычным ценностям труда?

8.Что является источником формирования ценностей *организационной культуры*?

9.Расскажите о типах работников в соответствии с *индивидуальной ценностной позицией*.

10.Что такое, по вашему мнению, *профессиональная совесть*?

11.Каким образом происходит формирование ценностей организации?

12.Подготовьте сообщения об МВО.

13. Что такое перепроектирование?

14.Расскажите о партисипативном управлении.

## Тема 12. Ролевое поведение в организации

**Роль в организации. Ролевая идентификация.**

**Конфликты.**

**Структура группы. Групповые нормы. Групповые санкции.**

**Ситуационные переменные, влияющие на групповое поведение.**

**Юнгианская типология как основа комплектования проектных групп.**

**Модель Белбина.**

**«Колесо команды» Марджерисона-МакКенна.**

**Ролевой конфликт.**

**Теория группового развития Бенниса и Шепарда**

**Теория управленческих ролей Базарова.**

Согласно разного рода ролевым теориям, обмен идеями, управленческими решениями и деятельностью в современном трудовом процессе организации достаточно сложен, пока регламентируется формальными нормами. Но человек, работник, специалист пытается быть самим собой и забывает о ролевых обязанностях, выражая свое отношение к делу и окружающим, то есть, в принципе, обязательно вступает в конфликтные отношения. От того, насколько успешно человек выполняет роль и насколько удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, зависит степень вероятности возникновения противоречий и конфликтов, нарушающих *взаимодействие человека и организации*, поэтому очень важно правильно *сформулировать* роль, ее соответствие целям, стратегии и структуре организации и способность отвечать запросам и ожиданиям самого индивида. А для этого, в числе прочего, необходимо, чтобы работнику, исполняющему данную роль/занимающему определенную должность, были *известны и понятны не только содержание работы и способы ее осуществления, но и связь их с целями и задачами организации, место в совокупности работ, выполняемых всем коллективом*. Кроме того, индивид должен быть готов выполнять свою роль *осознанно*, поскольку выполнение может принести ему определенное удовлетворение и привести к получению некоторого положительного результата, причем, результат, четко определенный еще до начала трудовых

действий, не обязательно должен носить материальный характер. То есть, *необходимыми условиями успешного ролевого поведения в организации являются ясность и приемлемость роли.*

Немного о статусе роли.

**Формальный статус** отражает расположение роли в иерархическом построении организации, показывает, какими властными правами обладает ее исполнитель, каково его положение в формальной иерархии распределения, влияния на деятельность организации. Роли, находящиеся на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и средой деятельности, к которой относится роль.

**Неформальный статус** роли определяется окружающими людьми и задается либо персональными характеристиками ее исполнителя, либо неформально определенными значениями и влиянием роли в организации. Личностные черты, возрастные и квалификационные характеристики человека могут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем то, которое определено формальным статусом роли. При рассмотрении ролевого поведения в организации мы сталкиваемся и с понятием **ролевой набор** – совокупность ролей, предписанных данному статусу. Статусы принадлежат человеку, а должности – статусу. У одного статуса несколько ролей, у одного человека несколько статусов. Чем богаче жизнедеятельность общества, чем оно демократичнее, тем шире ролевой набор, больше выбор моделей поведения.

*Недостаточно четкие инструкции и неопределенная постановка задач, неясность смысла и значения порученного действия при отсутствии должной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что человек, выполняющий определенную роль, даже несмотря на старание и желание сделать наилучшим образом, получит отрицательный результат. Однако вот что любопытно: в некоторых ситуациях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации, так как она способствует развитию самостоятельности, обучению работников, самообучению, расширяет сферу принятия собственных решений и развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к ней (добавим, что положительным это считают далеко не все).*

Основными причинами, приводящими к возникновению конфликтов в организации, можно назвать следующие:

– выполнение работником нескольких ролей, взаимоисключаемых в отдельные моменты;

– наличие противоречивого распоряжения или противоречивой задачи, требующих одновременного соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, невозможного при соблюдении данных правил;

– противоречия между ценностями индивида и характером выполняемой им роли;

– изменение содержания роли, сопровождающееся несоответствием изменения вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности;

– перегрузка роли, когда задания сотрудника выходят за рамки роли.

Собственно, есть способы и приемы устранения противоречий и конфликтов:

- изменение работы (изменение содержания и способа осуществления роли);

- развитие человека, изменение людей, исполняющих роль;

- ролевые перестановки работников.

Человек воспринимается организацией, в первую очередь, как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками. В то же время, даже если рассматривать человека исключительно как исполнителя определенной роли, его характеристики не могут быть сведены только к профессиональным и квалификационным - человек обладает еще и набором своих личностных качеств и настроений, что сказывается на его труде. Значение личностных характеристик человека иногда может быть определяющим в его взаимодействии с организацией.

Говоря об организации и человеке внутри организации, мы должны помнить, что практически каждый индивид является/становится не только работником, исполняющим какую-либо роль, но и, в определенном смысле, членом группы. К параметрам [любой] группы относятся: *композиция группы*

(или ее состав), структура группы, групповые процессы, групповые нормы и ценности, система санкций.

Каждый из этих параметров различен в зависимости от типа группы. Мы можем учитывать *возрастные, социальные, профессиональные, гендерные и другие параметры*. Структура группы/групп тоже различается: *структура предпочтений, структура «власти», структура коммуникаций*. Значимой характеристикой является *эмоциональная структура группы* — структура межличностных отношений, связь с функциональной структурой групповой деятельности. Соотношение этих двух структур в науке толкуется как соотношение «неформальных» и «формальных» отношений.

И еще понятие – *групповые процессы*. К ним относят те процессы, которые организуют деятельность группы, причем, желательно в динамике развития.

Важно в изучении группы - выяснение положения индивида в качестве ее члена. Понятия «*статус*» или «*позиция*», обозначающее место индивида в системе групповой жизни, часто употребляющиеся как синонимы.

Еще одна характеристика индивида в группе — это «*роль*». Обычно роль определяют как *динамический аспект статуса*, раскрывающегося через перечень тех реальных функций, которые заданы личности группой, содержанием групповой деятельности. Нельзя представлять роль как что-то неизменное: динамика видна в том, что при сохранении статуса набор функций, ему соответствующих, может варьировать в различных однотипных группах, да и в ходе развития и самой группы, и более широкой социальной структуры, в которую она включена.

Важным компонентом характеристики положения индивида в группе является система «*групповых ожиданий*». Этот термин обозначает тот простой факт, что всякий член группы не просто выполняет в ней свои функции, но и обязательно воспринимается, оценивается другими. В частности, это относится к тому, что от каждой роли ожидается выполнение

некоторых функций, да еще и определенное качество выполнения этих функций. Группа [через систему ожидаемых образцов поведения, соответствующих каждой роли] определенным образом контролирует деятельность своих членов. В ряде случаев может возникать рассогласование между ожиданиями, которые имеет группа относительно какого-либо ее члена, и его реальным поведением, реальным способом выполнения им своей роли. Для того чтобы эта система ожиданий была как-то определена, в группе существуют еще два чрезвычайно важных образования: *групповые нормы и групповые санкции*.

Все групповые нормы являются социальными - представляют собой модели, эталоны должного, с точки зрения общества в целом, групп, индивидов, организаций. В более узком смысле, групповые нормы — это определенные правила, которые выработаны группой, приняты ею и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна. Нормы выполняют регулятивную функцию по отношению к этой деятельности. Нормы связаны с ценностями, так как любые правила могут быть сформулированы только на основании принятия или отвержения каких-то социально значимых явлений. Нормы группы включают в себя и общезначимые нормы, и специфические, выработанные именно данной группой, или, в нашем понимании, организацией. Все они, в совокупности, выступают важным фактором регуляции организационного поведения, обеспечивая упорядочивание положения в структуре общества.

Понять взаимоотношения отдельного индивида с группой можно только при условии выявления того, какие нормы группы он принимает и какие отвергает, и (важно!) почему он так поступает. Все это приобретает особое значение, когда возникает рассогласование норм и ценностей группы и общества, когда группа начинает ориентироваться на ценности, не совпадающие с нормами общества.

Итак, наше понятие группы — одно из основных в социальной психологии, перешедшее в организационную психологию, в принципе, с минимальной трансформацией.

Кстати, любопытно: *на определенных этапах группа является необходимым условием развития личности* (в подростковом и юношеском возрасте потребность в принадлежности к группе одна из ведущих для развития личности).

Люди, как правило, входят в состав разных групп: индивид трудится, одновременно может заниматься туристской деятельностью, состоять членом спортивного клуба, выполнять общественные функции, участвовать в политической жизни, выполнять еще функции матери или отца семейства. В каждой из групп он занимает определенное положение, соответствующее той роли, которой, по расчетам других членов группы, будет придерживаться и которая позволит им ожидать от него определенного поведения. Человек, как мы заметили, может быть одновременно членом нескольких групп, и степень его участия в группе различна. Некоторые группы – «ордена» почти целиком поглощают личность членов, оставляя им очень малую личную сферу, подчиняют себе их роли, исполняемые и в других группах... Но чаще всего принадлежность к группе охватывает только некоторые черты личности и только определенный объем всей жизненной активности человека.

Итак, мы уже знаем: *группа представляет собой относительно устойчивую совокупность людей, связанных системой отношений, регулируемых общими ценностями и нормами*. Обязательными элементами любой группы являются *цели, общие нормы, санкции, групповые ритуалы, отношения, совместная деятельность, вещная среда*.

Можно выделить несколько основных признаков группы:

- ✓ наличие интегральных психологических характеристик, включающих общественное мнение;
- ✓ психологический климат;

- ✓ групповые нормы;
- ✓ групповые интересы;
- ✓ установки, которые формируются по мере развития группы.

По количеству человек выделяют *большие группы, малые и микрогруппы*.

*Микрогруппы* включают в себя три или два человека. Несмотря на малое количество членов, данные группы все же обладают определенными характеристиками подлинной группы. В них преобладают неформальные отношения. К основным признакам этих групп можно отнести чувства дружбы, любви, симпатии, общее дело.

*Малая группа* — основная социальная среда человека. В ней лично знают друг друга. Все наиболее существенные социальные группы в жизни человека – это малые группы. Малую группу часто обозначают как *первичную*. Она в наибольшей степени влияет на потребности, социальную активность и психологическое состояние человека. Значимость малой группы определяется ценностями индивида. Если он ориентируется на нормы, ценности и мнения членов группы, то она выступает как *референтная*, с которой индивид соотносит себя как с эталоном, определяющим нормы. Группа при этом представляет собой источник социальных установок и ценностных ориентации субъекта. Ориентируясь на референтную группу, человек оценивает себя, свои поступки, образ жизни и идеалы. Референтная группа имеет две основные функции: *нормативную и сравнительную*. Референтная группа может выступать и как просто воображаемая общность.

Группы могут быть также *условными* или *реальными*.

*Условные группы* людей объединяются по определенному признаку, выделенному исследователем (возраст, пол, профессия и др.).

*Реальные группы* — группы людей, реально существующие как общности в определенном пространстве и времени и связанные между собой определенными объективными взаимоотношениями.



Одним из важнейших оснований для классификации групп выступает *характер организации, регулирующий взаимодействие членов группы*. По этому основанию выделяются следующие реальные контактные группы: *номинальная, ассоциация, кооперация, корпорация, коллектив*.

**Номинальные группы (конгломераты)** — неорганизованные или случайно организованные группы. Сюда относятся: зрители в театре и кино, случайные члены экскурсионных групп и т. д. Объединение в группы добровольное, временное и определяется сходством интересов.

**Ассоциация** — группа, в которой взаимоотношения опосредуются только лично значимыми целями (группа друзей, приятелей).

**Кооперация** — группа, отличающаяся реально и успешно действующей организационной структурой, высоким уровнем групповой подготовленности и сотрудничества. Межличностные отношения и общение в ней носят всего сугубо деловой характер, подчиненный достижению высокого результата в выполнении конкретной задачи в том или ином виде деятельности.

**Корпорация** — это группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки. В этом случае у группы появляется корпоративный дух, который проявляется в противопоставлении группы другим группам, в стремлении осуществлять свои групповые цели.

**Коллектив** — группа людей, представляющая собой часть общества, объединенную совместной деятельностью, подчиненную целям этого общества.

К числу характеристик, определяющих уровень развития группы или коллектива, можно отнести следующие: *совместимость, сплоченность, сработанность, направленность, самоорганизованность*.

*Совместимость* — эффект сочетания, взаимодействия людей, определяющий максимальную удовлетворенность партнеров друг другом при достаточно высоких энергетических затратах и значительной взаимной идентификации (различается психофизиологическая и социально-психологическая совместимость);

*Сработанность* — эффект сочетания, взаимодействия индивидов, показывающий максимально возможную успешность (в совместной работе) при минимальных энергетических затратах (на деятельность, взаимодействие) на фоне значительной субъективной удовлетворенности совместной работой и высокого взаимопонимания. *Сработанность* — результат взаимодействия конкретных людей в конкретной деятельности;

*Сплоченность* — характеристика единства, взаимосвязанности индивидов. Она предстает как динамическая характеристика развития внутри групповых связей (уровни - эмоциональной привлекательности, ценностно-ориентационного единства, устойчивости к деструктивным (разрушающим) воздействиям).

Группы рассматривают по их отношению к обществу: *позитивному* — *просоциальные*, либо *негативному* — *асоциальные*. Любой коллектив — хорошо организованная просоциальная группа, поскольку ориентирован он все же на пользу обществу.

Существует довольно большое количество факторов, влияющих на поведение группы. Среди них *территориальные факторы, характеристики*

*задания, контрольные системы организации, внутри которой есть группы или принимаемой за одну большую группу.*

*Территориальные факторы* - индивидуумы и группы часто считают, что имеют права на некоторые объекты или места, которые в действительности не являются их собственностью. Данный объект или территория занимают и используются так, будто принадлежат данной группе, чужаки изгоняются, а если данная территория потеряна, то ее стремятся как можно скорее вернуть.

*Личное место* - пространство вокруг индивидуума, которое является его собственным, в которое никто другой не имеет доступа. Люди отражают вторжения в их личное место, испытывая отрицательные чувства к тем, кто такое вторжение предпринимает.

*Пространственное расположение* - то, как располагаются люди в процессе взаимодействия друг с другом, оказывает влияние на их отношения. Например, люди, стремящиеся к сотрудничеству, садятся обычно рядом, тогда как оппоненты предпочитают сидеть друг напротив друга. Задание. Еще одна ситуационная переменная, оказывающая сильное влияние на структуру группы и ее деятельность, это тип задания, которое выполняет группа.

*Задание* - это требования, предъявляемые к группе, и если они удовлетворяются, то задание считается выполненным. Задания различаются по степени взаимодействия между членами группы, требующегося для их выполнения. Ситуация, которая требует тесного взаимодействия, называется обоюдной взаимозависимостью (*reciprocal inter-dependence*).

В дополнение к только что названным выше **ситуационным переменным**, поведение людей в группах/организациях может зависеть от личных характеристик ее членов.

Исследователи уже давно выясняют проблемы влияния различных качеств членов групп на их внутреннюю среду. Установлено: *согласованность групповых/организационных норм появляется тогда, когда*

*члены группы молоды, обладают средними умственными способностями и высоким авторитетом. Приверженность нормам сильнее у женщин, чем у мужчин, хотя это возможно просто отражает культурные различия в половых ролях, чем природное различие между женщинами и мужчинами. Важной характеристикой является способность к выявлению лидера.*

Серьезен вопрос о *совместимости* - при выполнении задания члену организации приходится взаимодействовать с другими членами и очень важно знать и понимать, являются ли характеры совместимыми. Эта проблема проявляется в сравнении доминирующего и подчиняющегося типов личности.

*Гомогеничность и гетерогеничность организации/группы* - должны ли ее члены принадлежать к разным расам, разным социальным слоям, разным полам, придерживаться различных взглядов, или же идентичность по этим показателям более предпочтительна? Как правило, предпочтительнее оказывается частичная гомогеничность и частичная гетерогеничность группы.

При составлении заданий для формирующейся группы встает вопрос, какое количество людей будет наиболее оптимальным для выполнения этого задания. И здесь существует несколько аспектов.

*Размер и взаимодействие* - в меньших по размеру группах более высок уровень согласия и взаимного доверия, тогда как в больших группах сильнее тенденция к даче советов и обмену информацией. Кроме того, существует разница между группами с четным и нечетным числом членов. Достижение согласия в последних является делом более легким, чем в первых из-за большей легкости в формировании большинства.

*Размер и удовлетворение* – забавно, но стоит помнить, что наиболее предпочтительным числом членов группы является число *пять*. Очевидно, при меньшем числе членов отношения становятся более напряженными, тогда как при большем числе не всегда хватает времени со всеми переговорить.

*Размер и продуктивность.* Соотношение между размером и продуктивностью в значительной степени зависит от характера работы, которую выполняет группа или организация - часто существует прямая зависимость между размером и производительностью.

*Групповая сплоченность* может быть определена как *степень притягательности группы для ее членов*. Чем лучше отношение к группе ее членов, тем сплоченнее группа и наоборот. Заметим, что сплоченность является *групповой переменной*, то есть зависит от отношения всех членов группы. Групповая сплоченность отличается от всех других переменных тем, что она и сама влияет на функционирование группы, и зависит от него.

Видимо, пришла пора сказать о моделях или типах комплектования групп, команд, организаций. Многие восходят еще к идеям К.Г.Юнга, представленным в книге «Психологические типы» (1921).

Напомним характеристики психологических функций субъекта.

Таблица 1

### Психологические функции, определяющие психотип

Основание категоризации	Функция. Особенности субъекта	
<b>Источник энергии (из теории К. Г. Юнга)</b>	<b>Экстраверсия (Extraversion, E)</b> Внутренний мир подчиняется внешним требованиям, сознание ориентировано на внешний мир, откуда приходит основная энергия. Интерес и внимание сосредоточены на внешних событиях (людях или вещах) в ближайшей окружающей среде. Поведение прямо связано с внешними объектами и побуждениями и объясняется ими	<b>Интроверсия (Introversion, I)</b> В большей степени ориентирован на внутренние факторы. Черпает энергию и силы, исходя из своих внутренних ресурсов. Мир существует не столько сам по себе, сколько таким, каким представляется субъекту. Объекты внешнего мира “не имеют достаточного голоса”
<b>Работа с информацией (из теории К. Г. Юнга)</b>	<b>Ощущение (Sensation, S)</b> Пользуется опытом, склонен к наблюдению за конкретными объектами, имеет развитое чувство факта, внимателен к деталям (“Детали - это не главное, детали - это все”)	<b>Интуиция (Intuition, N)</b> Предпочитает работать с информацией через установление взаимосвязей и возможностей (концептуальное осмысление, понимание сути, целого). Ориентируется не на общепризнанные “осязаемые” ценности, а на потенциальные

возможности. Обладает тонким чутьем на то, что зарождается и имеет будущее

<b>Основание категоризации</b>	<b>Функция. Особенности субъекта</b>	
	<b>Принятие жизненно важных решений (по теории К. Г. Юнга)</b>	<p><b>Мышление (Thinking, T)</b> Старается руководствоваться объективной и беспристрастной логикой. Важные поступки проистекают из интеллектуально построенных стратегий или, по крайней мере, должны вытекать из них. Стремится ставить всю систему своих действий в зависимость от логических выводов на основании доступных объективных и субъективных данных</p>
<b>Организация деятельности</b>	<p><b>Результат (Judgment, J)</b> Ориентирован на внешнюю оценку, предпочитает, чтобы все было организовано и спланировано заранее. Допускает ошибки, поскольку принимает преждевременные решения до анализа всей поступающей информации</p>	<p><b>Процесс (Perception, P)</b> Ориентирован на восприятие информации и предпочитает гибкий стиль поведения, основанный на адаптации к ситуации. Допускает ошибки, поскольку затягивает принятие решений для сбора дополнительной информации</p>

В исходной концепции К.Г. Юнга рассмотрены три пары функций (в таблице они представлены первыми) - в каждом человеке может преобладать экстраверсия или интроверсия, что определяет общую установку индивида по отношению к себе, миру и источникам энергии. Однако из пар S – N и T – F абсолютное преимущество может принадлежать только одной главной функции, ибо самостоятельное вмешательство другой функции привело бы к иному ориентированию, противоречащему первоначальному. Вторая по развитию функция имеет, таким образом, вспомогательное, дополнительное значение. Естественно, что в качестве вторичной (дополнительной) функции может выступать лишь та, которая не противоположна главной. Например, наряду с интуицией (N) дополнительной функцией никогда не может быть ощущение (S). Следовательно, ощущение становится бессознательным (тенью) в психотипе

данной личности. Это не исключает наличие индивидов, у которых ощущение и интуиция имеют в сознании одинаковую силу. Однако в этом случае речь идет не о дифференцированном типе, а о сравнительно неразвитых ощущениях и интуиции. С точки зрения К.Г. Юнга, равномерная сознательность и бессознательность внутри одной пары функций служит признаком примитивного состояния психики.

Позднее К.Бриггс<sup>88</sup> и ее дочь И.Майерс<sup>89</sup> по-своему трактовали концепцию К.Г.Юнга: ими была добавлена еще одна пара функций (J – P) и построена типология на основании четырех полученных критериев. Комбинации четырех пар функций дали 16 психотипов. На основе типологии Юнга ими была создана система психологического тестирования — *Myers-Briggs Type Indicator* (МВТИ).

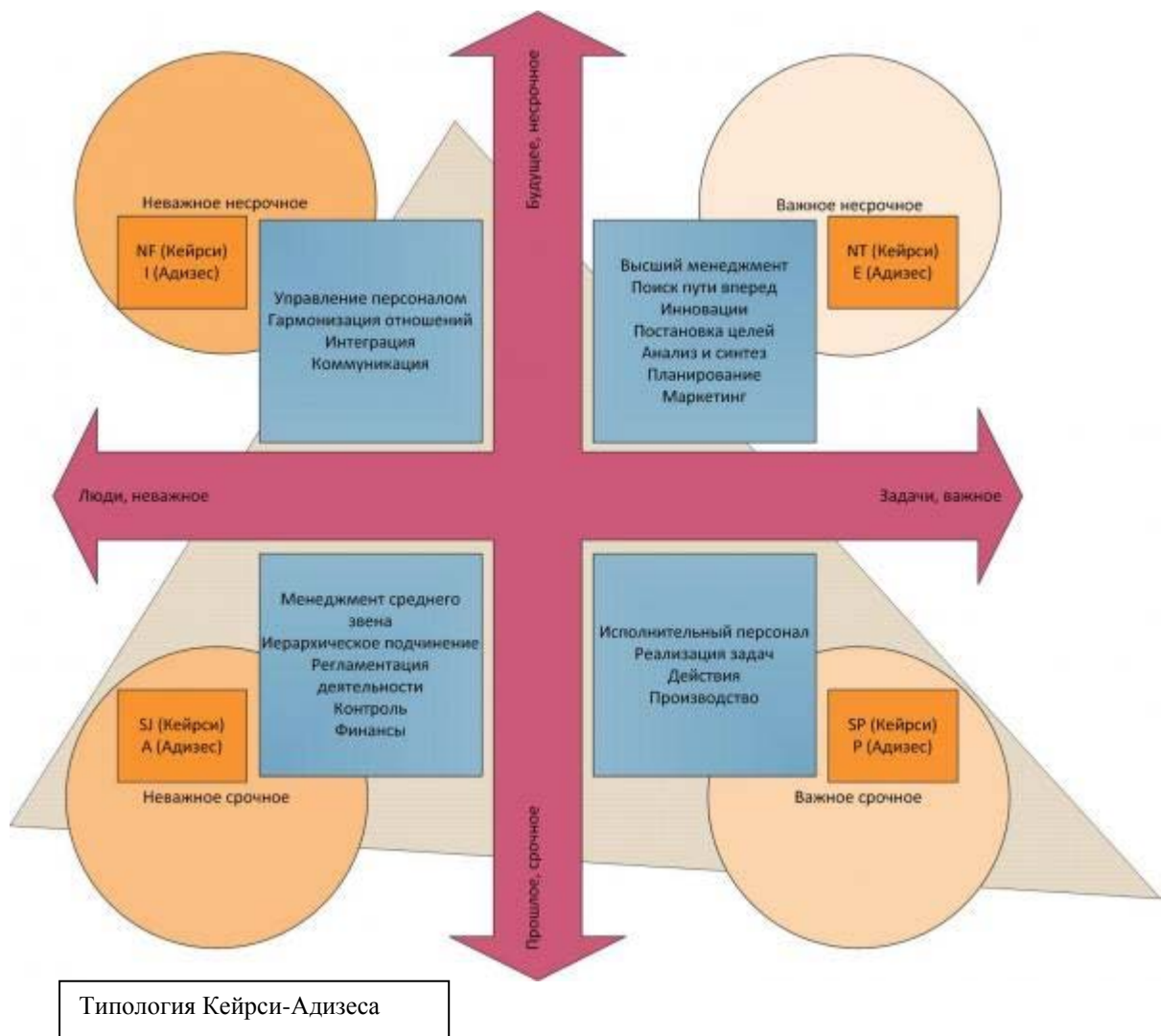
Поначалу модель Майерс-Бриггс была довольно резко воспринята академическими кругами, но затем было установлено, что 16 психотипов Майерс-Бриггс удобны для диагностики тонких индивидуальных различий в ходе психологического консультирования, в частности, для прогноза совместимости и источников противоречий между людьми. А это уже важно для изучения команды, группы, организации. Понимая вклад каждого психотипа в командную работу, можно спрогнозировать сильные и слабые стороны существующей группы, потенциальные конфликты и противоречия.

На основе МВТИ возникли и другие тесты — в частности, тест Д.Кейрси (Keirsey Temperament Sorter), детский тест Мерфи - Мейзгейера (Murphy & Meisgeier) и др. Результаты этих тестов, кстати, далеко не всегда совпадают с результатами опросника Майерс-Бриггс.

---

<sup>88</sup> **Кэтрин Бриггс** (1875-1968) – американский психолог, педагог, исследователь.

<sup>89</sup> **Изабель Майерс** (1897-1980) – американская писательница, исследователь типов личности, дочь К.Бриггс.



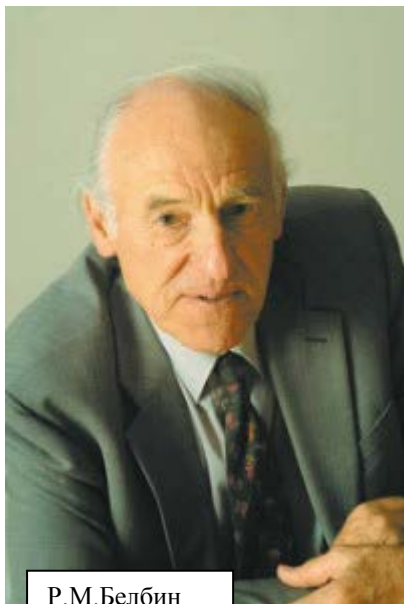
В каждом из четырех секторов образуются основные обязанности, которые должны быть выполнены. Рядом указаны, какие типы людей по типологии Кейрси (МВТИ) и Адизеса могут быть назначены на должность в данной организации.

Треугольником показано статистическое соотношение количества типов в популяции, что дает понимание того, почему некоторые группы никогда не будут командами (у них, например, может просто не быть *стратега* или *коммуникатора* - таких людей очень мало), и почему так часто под командой ошибочно воспринимается группа взаимозаменяемых специалистов (SP по Кейрси или P по Адизесу) во главе с командиром/бригадиром (SJ по Кейрси или A по Адизесу).

Отдельного комментария требует направление «Люди, неважное». Почему это направление для стратега (организатора команды) неважное? Потому что односторонняя ориентация на людей имеет в качестве результата истинную демократию (или анархию мнений?), а это значит, что целей стратега, который создал команду, сама команда уже не достигнет, поскольку ее цель меняется под влиянием демократических процессов.

Как правило, сразу подобрать в команду правильных людей, которые бы соответствовали этой схеме, очень сложно, что показывает статистика. Поэтому не стоит пытаться сразу сформировать правильную команду. Достаточно диагностировать, каких людей набрали и корректировать состав или цели при необходимости.

Воспользовавшись теорией Юнга или любыми другими признанными практическими типологиями (МВТИ, Кейрси, Адизес), можно точно сказать, что *мультифункциональность* и взаимозаменяемость возможны только, когда все типы в команде/группе/организации одинаковы и успешно исполняют только одну из четырех ведущих функций. Настоящие команды являются *мультифункциональными*, но ни в коем случае не взаимозаменяемыми.



Р.М.Белбин

Понимание сильных сторон каждого психотипа позволяет четко сформулировать проблему оптимальности состава группы.

Р.М.Белбин<sup>90</sup> изучал управленческие команды в организациях в 1970-е годы на базе Колледжа административного персонала в Хенли (Великобритания). Белбин анализировал успешные и неуспешные команды в экспериментальных ситуациях в специально спроектированной для этого деловой игре и работающие группы в реальных бизнес-организациях.

<sup>90</sup> **Реймонд Мередит Белбин** (род. 1926) – известный английский специалист в области менеджмента.



В процесс экспериментов, анализа и обобщения результатов Белбин и его соратники вырабатывают специальные диагностики, создают методики, опросники и особую консультационную практику исследования командных ролей менеджеров, управленцев.

#### Командные роли в модели Белбина

Функциональное назначение	Роль
<b>Менеджеры-трудяги</b>	Реализатор (РЕ) / Company Worker Контролер (КН) / Completer / Finisher
<b>Лидеры</b>	Ведущий (ВД) / Chairman Мотиватор (МТ) / Shaper
<b>Интеллектуалы</b>	Аналитик (АН) / Monitor Evaluator Генератор идей (ГИ) / Plant
<b>Переговорщики</b>	Гармонизатор (ГМ) / Team Worker Изыскатель (ИС) / Resource Investigator

Белбин пришел к необходимости существования в успешной команде пары ролей менеджеров-трудяг: *реализаторов (company worker)* и *контролеров (completer / finisher)*.

Реализаторы последовательно и стабильно работают во благо команды и ставят ее интересы выше собственных. Они претворяют идеи в практические дела и берутся за работу, которую не сделает никто другой. Контролеры доводят результаты деятельности до конечного продукта. При отсутствии контролеров команда, длительное время работавшая успешно, может потерпеть крах из-за того, что, например, выбрасывает на рынок сырой продукт. Контролеры выявляют требующие внимания аспекты деятельности и стремятся получить наилучший результат из возможных.

Анализируя в командах, занимавших в межгрупповых соревнованиях первые места, особенности лидерских функций, Белбин описал роль *ведущего (chairman)*, способного отодвинуть на второй план собственные амбиции, оптимальным образом использовать внутреннюю активность группы и работать вместе с сильными личностями, а не бороться против них. Ведущий не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя. В то же время, анализ консалтинговой практики показал, что роль ведущего является не единственной и довольно редкой разновидностью лидерского поведения.

В бизнесе солируют представители другой командной роли – *мотиваторы (shaper)*, которые амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, но отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность (особенно если оказываются в одиночестве или в компании себе подобных).

Существующая в управленческой деятельности необходимость решать уникальные и сложные задачи, предлагать нестандартные решения и обеспечивать постоянное саморазвитие требует высокого творческого и интеллектуального потенциала управленческой команды. В модели Белбина две роли отвечают за инновации в команде –

*генератор идей (plant)* и *изыскатель (resource investigator)*: первый за счет собственной креативности, второй – за счет высокой коммуникативности и широко развитых связей.

У нас *генератор идей* – это человек, свободно порождающий новые предложения и также свободно от них отказывающийся (креатив ради креатива). Западная трактовка совсем иная. Креативные способности генератора идей определяют креативный потенциал команды в целом, поэтому именно с ним Белбин зачастую начинает комплектовать новые команды. Однако генератор идей – приверженец и заложник своего авторства. Он будет отстаивать собственную идею, потому что она принадлежит ему, а не потому, что она лучшая, поэтому нужен другой *интеллектуал – аналитик (monitor evaluator)* – с высоким уровнем интеллекта и достаточно слабым личностным фактором. Аналитик является судьей. Он единственный может составить генератору идей интеллектуальную конкуренцию, но не делает этого, поскольку не склонен отстаивать свое авторство, но как судья он способен взвесить все существующие альтернативы и помочь команде вынести беспристрастное решение.

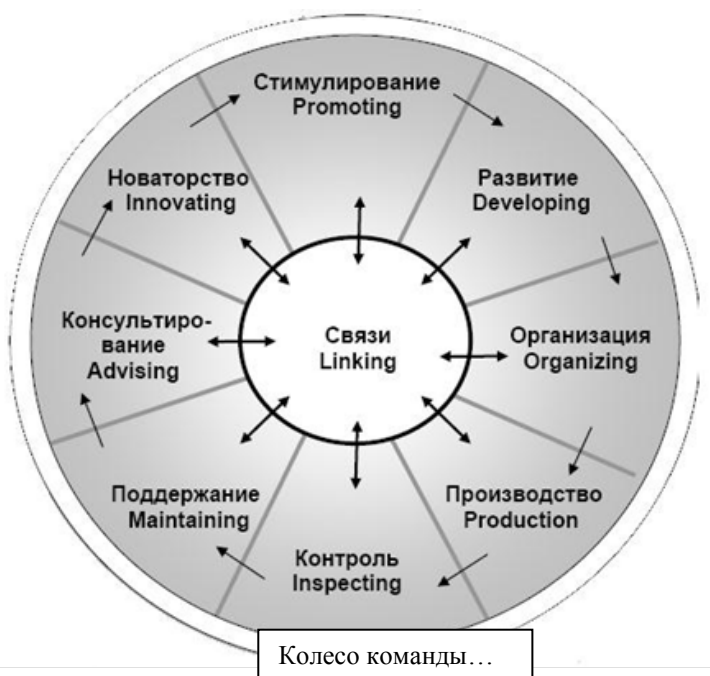
Последняя пара командных ролей в модели Белбина – это менеджеры-переговорщики: *гармонизатор (team worker)* и уже упоминаемый *изыскатель*. В то время, как на верхних этажах организационной иерархии солируют борющиеся за власть мотиваторы, должен быть кто-то слушающий, когда вокруг все говорят. Гармонизатор – командная роль, активность которой направлена преимущественно внутрь команды. Такой член команды умеет предчувствовать и сглаживать конфликты и противоречия. В отличие от гармонизатора изыскатель направляет свою активность наружу. Экстравертный, естественным образом поддерживающий широкую сеть контактов, изыскатель способен создать команде конкурентные преимущества и внести новую струю, сопоставимую по своему значению с авторскими разработками генератора идей.

А вот модель американских исследователей менеджмента Марджерисона-МакКенна

разделяет процесс управления организацией на восемь рабочих функций (типов задач, навыков руководителей):

*консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание* и

одну всеобъемлющую область координационной деятельности под названием *формирование связей*, или *связи*. Эти функции объединяются в модель, известную под названием *Колесо команды* Марджерисона-



МакКенна, которая чрезвычайно популярна в мировой консалтинговой практике и уступает по известности только, пожалуй, модели Белбина.

В соответствии с восемью основными функциями фиксируются восемь типов индивидуальных предпочтений, или командных ролей. Для *формирования связей* специфическая командная роль не выделена, поскольку считается, что этот тип деятельности может выполнять любой член организации/команды с развитыми коммуникативными способностями и навыками и с соответствующими коммуникативными установками. Соотношение типов деятельности и командных ролей символически изображают в виде двух колес (с характерным делением каждого *колеса* на сердцевину и восемь сегментов) – в подобном виде модель получила название уже *Велосипед работы в команде Марджерисона-МакКенна*.

Модель Марджерисона-МакКенна является средством не только диагностики, но и своеобразного *воздействия*. Команда проходит через этапы оценки, обсуждения, проектирования и планирования собственной деятельности, четко понимая, какие фрагменты этой деятельности на текущий момент *страдают* и какие выполняются относительно эффективно. В случае неэффективного исполнения функций привлечение психодиагностической модели (в частности, вышеназванной модели Майерс-Бриггс) позволяет перераспределить командные роли согласно предпочтениям – способности в рамках данного подхода отдельно не акцентируются. Это, кстати, слабое звено модели, поскольку можно, например, иметь тягу к типу задач *развитие*, но не обладать для этого высоким уровнем креативности. Предполагается, что команда сама регулирует такой дисбаланс (через оценку результатов работы). По крайней мере, в ходе диагностики команда приобретает мощные рефлексивные средства для анализа деятельности.

Ценность модели Марджерисона-МакКенна состоит в том, что она концентрируется вокруг анализа типов задач, эффективно или неэффективно решаемых командой/группой/организацией, и воздействиях, направленных

на оптимизацию управленческой деятельности (в ходе рефлексивных сессий каждого члена команды просят оценить значимость и качество решения командой тех или иных задач, а сначала всех задач, чтобы определить приоритеты), после чего происходит групповое обсуждение результатов.

Вообще работы по теории развития группы, рассматриваемые нами исключительно по причине их близости к теориям развития организации имеют давнюю историю, как мы уже поняли. В 50-е годы XX века появляется теория, сформулированная Беннисом<sup>91</sup> и Шепардом<sup>92</sup>, по основной направленности своей психоаналитическая.

Теория Бенниса и Шепарда построена на осмыслении процессов, происходящих в так называемых *T-группах*, или *группах тренинга человеческих отношений*, *группах самоанализа*. Такие группы стали ярким феноменом жизни западного общества 60-70-х годов. Прежде, чем раскрыть теорию Бенниса и Шепарда, расскажем об этих группах, хотя это и нелегко - вследствие многообразия форм и недостаточного теоретического осмысления практики.

T-группа является одной из форм или одним из методов социально-психологического тренинга - обучения знаниям, умениям и навыкам межличностного общения. В основе практики T-группы лежит *групповая дискуссия*. Предметом групповой дискуссии оказываются реальные



На занятии T-группы

межличностные отношения участников, а задачей является изучение *самой* группой ее динамики путем анализа происходящих в ней процессов. Предполагается, что *результатом такого анализа станет возросшая компетентность личности*

*в отношении собственных мотивов, фрустраций, возможностей в*

<sup>91</sup> **Уоррен Беннис** (1925-2014) – американский ученый, практик, педагог, специалист в области консалтинга.

<sup>92</sup> **Герберт Шепард** (1919- 1985) – американский психолог, специалист в области глубинной и организационной психологии.

межличностном общении, а также большее понимание мотивов, целей, стратегий поведения партнеров по общению, осмысление помех взаимопонимания, «безопасное» апробирование возможных путей их избегания. В целом, данный комплекс можно обозначить как «социально-психологическую компетентность», а конечную цель Т-группы теперь определить как совершенствование социально-психологической компетентности ее участников.

Достижение конечной цели предполагает реализацию и частных задач, формулируемых или подразумеваемых. На групповом уровне часто целью объявляется установление *валидной коммуникации*. Это означает достижение такого состояния, когда, во-первых, каждый член группы способен точно и свободно сообщать о своих чувствах, мотивах, интенциях<sup>93</sup> и т.д., во-вторых, валидная коммуникация предполагает, что восприятие каждым членом своего места в группе согласуется с восприятием других членов группы, что провозглашаемая цель группы и усилия ее членов *конгруэнтны* и что члены группы способны разделять многие уровни коммуникации<sup>94</sup>.

Размеры подобных групп могут быть разными - от 7 до 15 человек. Это могут быть группы знакомых, но чаще программы тренинга предусматривают участие лиц, которые ранее не были знакомы друг с другом. В большинстве случаев, это менеджеры, преподаватели, психологи, социологи - представители профессий, предполагающих известное мастерство межличностного общения. Собираются эти группы на разные сроки обучения - от двух дней до двух месяцев. Обычно за каждой группой закрепляется так называемый тренер (ведущий). Его роль может варьироваться в зависимости от конкретных задач тренинга, но, главное - обеспечение атмосферы доверия, открытости в группе, демонстрация модели желаемого поведения, искреннего и открытого выражения чувств, проявление лояльности по отношению к другим. Роль ведущего в Т-группе отличается от аналогичной роли в группе психотерапевтической - тренер-ведущий не апеллирует к прошлому опыту участников и вообще к их опыту вне данной группы и пытается их самих удержать от этого. Акцент делается на анализе того, что происходит «здесь и теперь». Налаженная система обратной связи позволяет каждому участнику видеть, как другие интерпретируют то, что он говорит и делает, а, следовательно, создает предпосылку для осмысления возможных последствий своих действий в группе. Успех обучения в Т-группе во многом зависит именно от налаженной системы обратной связи. Важными предпосылками обеспечения эффективной обратной связи являются, во-первых, климат «*психологической безопасности*» в группе и, во-вторых, явление так называемого «*размораживания*», «*сбрасывания фасада*», когда участник оказывается в состоянии

<sup>93</sup> **Интенция** (лат. *intentio* «стремление») — направленность сознания, мышления на какой-либо предмет; в основе такой направленности лежит желание, замысел.

<sup>94</sup> **Беннис У., Шепард Г.** Теория группового развития // Современная зарубежная социальная психология. - М.: Издательство Московского университета, 1984.

отказаться от привычных сложившихся способов восприятия и взаимодействия, обнаружив их недостаточность или несовершенство. В отсутствие названных предпосылок получаемая обратная связь может оказаться неэффективной.

В теоретическом плане на практику Т-групп влияют психоаналитические традиции. Это проявляется, скажем, в акценте на возможности расширения опыта личности путем доведения до сознания и постановки под его контроль тех механизмов поведения, которые функционируют, используются личностью, но не осознаются ею. Практика Т-групп известна и понятна, а вот с осмыслением пока еще дело обстоит плохо – группы формируются, организации просят (или приказывают) сотрудникам участвовать в тренингах, но... «истина где-то рядом».

По мнению самих Бенниса и Шепарда, неопределенность касается двух планов функционирования группы: *вопроса о власти* и *вопроса о взаимозависимости*.

Вопрос о власти - это вопрос о лидере, вопрос о том, кто будет ведущим и на кого выпадет роль ведомого. Не вполне понятны межличностные отношений между членами группы. Здесь неопределенность связана с вопросами *тесноты эмоциональных связей*. Беннис и Шепард полагают, что вопрос о лидере первичен и ориентация по отношению к лидеру опосредует, детерминирует ориентацию члена группы по отношению к другим ее членам, то есть, в процессе группового развития разрешается вопрос о власти, о лидерстве и лишь постольку, поскольку разрешен этот вопрос, на его основе разрешается вопрос о взаимоотношениях между членами группы. Отправной точкой анализа «группового поведения» оказывается выделение двух рядов отношений в группе *рядовой член группы-лидер* и отношения членов группы друг с другом, причем первый ряд отношений является первичным и в смысле генетическом, и в смысле его детерминации отношений членов группы друг к другу. Особенность Т-группы состоит в том, что ведущему противопоказано выполнять роль лидера, и он сразу предупреждает об этом.

Обычно здесь-то и возникает некоторое напряжение, неудовлетворенность ситуацией, дискуссия о целях и задачах группы...

Беннис и Шепард признают различные возможные отклонения от схем развития группы: например, группа не достигает конечной цели или на неопределенно долгое время задерживается на какой-либо ранней фазе, а то и вовсе распадается. Очевидно, что теория Бенниса и Шепарда разработана исключительно на основе наблюдения практики весьма специфических групп тренинга. Кстати, в американской психологии имеется, как известно, несколько других теорий группового развития применительно к различного рода группам. Широко известна, например, *теория фаз в развитии группы*, ориентированной на решение какой-либо задачи.

Но вообще-то в настоящее время остается неясной возможность разработки некоей *единой теории группового развития*, охватывающей все возможные разновидности групп.

А теперь о нашем ответе - о модели управленческих ролей Т.Ю.Базарова.<sup>95</sup>

Модель управленческих ролей Т.Ю.Базарова - отечественная альтернатива модели Марджерисона-МакКенна. Данная модель тесно связана с моделью управленческой деятельности Г.П.Щедровицкого<sup>96</sup>.

В основе структуры – три параллельно лежащих вида деятельности

**Организация.** Деятельность по превращению разрозненных, отдельно лежащих компонентов в системно-объединенную общность, которая в



<sup>95</sup> **Тахир Юсупович Базаров** (род. 1955) — российский психолог, специалист в области психологии менеджмента.

<sup>96</sup> **Георгий Петрович Щедровицкий** (1929-1994) — советский философ и методолог, общественный и культурный деятель, создатель системомыследеятельностной методологии, идейный вдохновитель «методологического движения».

соответствии с законом неаддитивности приобретает некие новые качества, которых не было у каждого элемента в отдельности.

**Руководство.** Процесс побуждения работника к выполнению заранее установленных действий.

**Управление.** Деятельность по замысливанию и реализации изменений в организации.

В модели Базарова для характеристики процесса управления определены четыре основных типа задач - задачи объединены общей логикой по принципу «от общего к частному».

*Управленческие задачи* - наиболее обобщенный тип задач в данной модели. Они касаются стратегического планирования и изменения положения организации на рынке.

*Организаторские задачи* - более конкретный уровень. Данные задачи связаны с проектированием бизнес процессов и организационной структуры.

*Административные задачи* - еще более конкретный уровень. Они связаны с планированием и распределением ресурсов в режиме функционирования.

*Задачи руководства* - самый конкретный уровень. Они обеспечивают человеческий фактор: обучение, мотивирование, наставничество, регулирование конфликтов.

В связи с названными типами задач происходит деление на четыре командные роли:

- *управленец* - его задачей является *определение стратегических направлений развития организации и условий изменения данных направлений*. Это требует от исполнителя определенных способностей: гибко распределять свои цели и подходы, работать в ситуации неопределенности, ориентироваться на ситуацию максимального выигрыша;

- *организатор* – ставит задачи разработки мероприятий по достижению целей организации (деятельность в условиях развития). От исполнителя этой роли требуется четко видеть итоговый результат и проектировать этапы его



достижения, но при этом он не должен уделять лишнего внимания деталям. Требуется и способность оптимальным и непротиворечивым образом группировать функции, структурировать большие объемы информации, учитывать ограничения при проектировании структур и технологий;

- *администратор* – здесь задача оперативного управления, поддержания бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования, а от *исполнителя* требуется ориентация на стабильную деятельность, способность работать с большими объемами информации, оценивать затраты ресурсов, прогнозировать «временные» конфликты;

- *руководитель* – перед ним стоит задача направления потенциала сотрудников в нужное русло, урегулирования вопросов, связанных с людьми (человеческим фактором). Данный тип задач требует от исполнителя авторитета и влияния, способности спланировать людей, умения вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм. Очень важно умение анализировать социально-психологический климат, прогнозировать и регулировать конфликты.

Для оценки кадрового потенциала организации важно понять, *какие управленческие роли доминируют в организации, а какие отсутствуют*. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне администраторы и организаторы, а на низшем руководители.

Модель Базарова, как видим, оснащена развитым психодиагностическим инструментарием. Это делает ее оптимальной для случаев, когда требуется оценить управленческий потенциал выборки или проранжировать сотрудников по их способностям к управленческой деятельности того или иного типа, и потом сформировать из них управленческую команду. Технология оценки состоит в том, чтобы в *модельных* ситуациях, типичных для какой-либо выполняемой деятельности, пронаблюдать за кандидатом и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы

качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи по обучению.

Любопытна работа с *ролевыми конфликтами*.

Под ролевым конфликтом обычно понимается *ситуация, в которой индивид, имеющий определенный статус, сталкивается с несовместимыми для него ожиданиями* - ситуация вызывается тем, что индивид оказывается не в состоянии выполнять предъявляемые ролью требования. Можно отметить разную меру остроты и глубины ролевых конфликтов, которые связаны с *степенью различия между ролями по предъявляемым ими требованиям (чем больше общих требований предъявляют две роли, тем незначительнее ролевой конфликт, который они могут вызвать) и степенью строгости предъявляемых ролями требований (чем строже определены требования ролей и чем жестче требуется их соблюдение, тем труднее их исполнителю уклоняться от выполнения этих требований и, вероятно, что эти роли могут вызвать серьезный ролевой конфликт)*.

В ролевых теориях принято выделять конфликты двух типов: *межролевые и внутриролевые*.

*К межролевым* относят конфликты, вызываемые тем, что индивиду одновременно приходится исполнять слишком много различных ролей и поэтому он не в состоянии отвечать всем требованиям этих ролей, либо потому, что для этого у него нет достаточно времени и физических возможностей, либо потому, что различные роли предъявляют ему несовместимые требования. Когда речь идет о межролевых конфликтах, связанных с несовместимостью требований, предъявляемых различными ролями из-за противоречивости или противоположности их требований, то в качестве примера такого рода конфликтов чаще всего приводится маргинальная личность: в состоянии межролевого конфликта маргинальная личность оказывается в том случае, когда группы, к которым она одновременно принадлежит, состоят в конфликтных отношениях, а маргинальный человек не может сделать решительного выбора и прочно

идентифицировать себя с одной из враждующих групп. В положении маргинальной личности часто оказываются люди, произошедшие от смешанных межнациональных или социальных браков, и др.

Анализ *внутриролевого конфликта* выявляет противоречивые требования, предъявляемые к носителям одной роли разными социальными группами. Говоря о многочисленности ролей, которые приходится выполнять одному лицу, часто замечается, что большинству из нас удается выполнять много различных ролей при минимуме конфликтов и объясняет это тем, что несовместимые роли, заключающие возможность возникновения ролевого конфликта, *не пересекаются* – они просто выполняются в разное время и в разных условиях.

И все же ролевые конфликты очень часты. Это объясняется сложностью общественных отношений, возрастающей дифференциацией социальной структуры и дальнейшим разделением общественного труда. Ролевые конфликты, по мнению большинства исследователей, отрицательно влияют на осуществление взаимодействия, поэтому психологи пытаются выработать какие-то общие концепции, обосновывающие пути устранения ролевых конфликтов. Часто. Например, предусматривается альтернатива: *индивид, ориентированный на моральные ценности, при решении ролевого конфликта будет исходить из своего морального отношения к требованиям роли; прагматически ориентированные лица будут руководствоваться теми ожидаемыми санкциями, которые могут последовать в результате того или иного исполнения ими данной роли*<sup>97</sup>.

## **Вопросы и задания по материалам Темы 12**

1. Расскажите о статусе роли в организации.
2. Каковы могут быть основные причины, приводящие к возникновению конфликтов в организации?
3. Расскажите о способах и приемах устранения противоречий и конфликтов.

---

<sup>97</sup> Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Зарубежная социальная психология XX столетия: Теоретические подходы: Учеб. пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002.

4. Что такое *параметры* группы?
5. Что такое групповые нормы и групповые санкции?
6. Каковы основные признаки группы?
7. Что такое условные и реальные группы?
8. Какие факторы влияют на поведение группы?
9. Подготовьте сообщения о модели Майерс-Бриггс.
10. Подготовьте сообщения о модели Белбина.
11. Подготовьте сообщения о Марджерисона-МакКенна.
12. В чем суть теории Бенниса и Шепарда?
13. Что представляет собой модель Базарова?
14. Расскажите о ролевых конфликтах.

## Тема 13. Отбор персонала

**Цели, задачи, принципы профессионального отбора.**

**Оценка деятельности. Методы оценки при профотборе.**

**Центр оценки кадров-assessment center.**

**Анализ биографических данных.**

**Оценки сослуживцев и руководителей.**

**Тестирование. Типы тестов, используемых в профотборе. Достоинства и недостатки тестирования в организациях**

Одна из основных любопытнейших прикладных задач в области организационной психологии - разработка, обоснование и принципы применения систем профессионального психологического отбора специалистов. И, действительно, как только человек стал использовать сложную технику в процессе труда - машины, механизмы, электроника - возникли и проблемы оценки труда профессионалов и прогнозирования профессиональной пригодности будущих специалистов. Собственно, еще в исследованиях прошлых лет и даже веков было выдвинуто положение о том, что индивидуальные психологические, физиологические особенности, профессиональная подготовленность и прочие характеристики часто напрямую связаны с будущими показателями производительности и безопасности труда. Широкое практическое внедрение и популяризация профотбора – заслуга вышупомянутого Г.Мюнстерберга - он доказал преимущества научного экспериментально-психологического подхода к отбору профессиональных кадров по сравнению с интуитивными или житейскими представлениями.

Исследования Г.Мюнстерберга, напомним, строились по трем направлениям:

- изучение [с помощью методов дифференциальной психологии] отдельных психологических функций - внимания, памяти и мышления - и степени участия этих функций в той или иной деятельности;

- исследование нервно-психического напряжения в процессе деятельности;

- создание адекватных моделей трудового процесса и проведение экспериментального обследования кандидатов.

При проведении конкретной процедуры профотбора исследуются не все индивидуальные психологические качества, а только те из них, которые входят в группу профессионально важных (ПВК) или профессионально значимых (ПЗК). ПВК/ПЗК - это качества, влияющие на эффективность деятельности и на успешность ее освоения. С понятием ПВК тесно связано понятие *профессиональной пригодности*. Основная цель любого вида профотбора (медицинского, педагогического или психологического) - определение пригодности к профессии, а *профпригодность - это соответствие индивидуальных качеств человека требованиям профессии, способность работника эффективно осуществлять деятельность*. Профпригодность бывает *абсолютной* и *относительной*.

*Абсолютная профпригодность* характеризуется некоторыми природными особенностями, которые с трудом поддаются формированию - эти особенности зависят от особенностей нервной системы.

*Относительная профпригодность* включает качества, которые поддаются формированию, тренингу при соответствующих условиях и желании или мотивации человека. Давая заключение о профпригодности, психологи опираются на информацию, полученную в ходе процедуры профотбора.

Прежде чем приступить к реализации системы профотбора на практике, следует дать ответы на вопросы:

- нужен ли профотбор в каждом конкретном случае (необходимость и актуальность профотбора)?
- какова задача профотбора (конкретизация содержания задачи)?
- насколько характеристики контингента, из которого производится отбор, позволяют решить поставленные задачи (каковы эти характеристики)?
- каковы профессиональные требования к кандидатам (перечень требований профессии)?
- какие психодиагностические методики будут использованы для оценки ПВК (безупречность методик с точки зрения психометрики<sup>98</sup>)?

---

<sup>98</sup> **Психометрика** — раздел психологии, изучающий теоретические и методологические проблемы психологических измерений. Занимается разработкой математических моделей психологического измерения, регламентирует экспериментальную проверку по критериям валидности, надежности и пр.

- какова прогностическая ценность разработанной процедуры и эффективность разработанных рекомендаций (насколько полученные в результате психодиагностического обследования результаты и их сравнение с требованиями деятельности позволят прогнозировать успешность при обучении и выполнении деятельности)?

- выбор организационной формы проведения психологического отбора (каким образом будет проводиться профотбор, не будет ли он нарушением определенных этических принципов).

А какие же этапы включает сама процедура профессионального психологического отбора?

▪ *психологическое изучение деятельности* – это необходимо для выявления требований конкретной деятельности к психологическим особенностям человека. В результате психологи составляют *психограмму* — систему психологических качеств и свойств, дифференцирующих людей по эффективности их труда;

▪ *разработка критериев эффективности деятельности, подбор показателей успешности выполнения профессиональных обязанностей* - критерии необходимы для доказательства правильности выделенных ПВК и для оценки их информативности, значимости каждого качества;

▪ *подбор методик для диагностики выбранных ПВК у кандидатов* - поиск психологических тестов, конструкторы которых наиболее близки выделенным качествам. В результате сформируется *батарея* тестовых заданий, которые будут выполнять претенденты;

▪ *предварительное измерение выделенных ПВК у работающих лиц* - сравнительный анализ результатов тестирования у полярных по эффективности деятельности групп, вычисление корреляций между показателями деятельности и показателями выполнения тестовых заданий. Возможно применение и других методов статистической обработки;

▪ *собственно процедура профотбора.*

---

выявляемых психологических свойств. Понятие впервые было использовано в первой половине XVII в. немецким философом Х. Вольфом.

Но на этом работа по созданию системы профотбора не закончена. Необходимо определить ее прогностическую степень путем сопоставления «диагноза» каждого кандидата с реальной успешностью его деятельности. На основании полученных оценок уже делается вывод о прогностической



эффективности разработанной системы, вносятся необходимые коррективы. Заметим, что на практике редко удается добиться того, чтобы прогноз профпригодности совпадал с последующей

успешностью обучения или трудовой деятельности более чем на 70-80%. Поэтому психологи сегодня продолжают разработки систем и процедур профотбора.

Разумные работодатели сегодня считаются с мнением психологов и относятся к делу профессионального отбора с высочайшей ответственностью. Подбор квалифицированных работников является постоянной проблемой любой организации, независимо от масштабов и рода деятельности. **При этом дефицит хороших специалистов со временем только возрастает.** В силу этих причин профотбор потенциальных сотрудников на фоне постоянной конкуренции становится залогом успешного построения и ведения бизнеса.

Каждый работодатель подходит к решению данного вопроса по-своему, искренне надеясь заполучить нужного сотрудника, поэтому качественный профотбор может справиться с решением проблемы подбора персонала.

Возникающие с течением времени требования к культуре управления бизнесом предполагают реально серьезный подход к подбору сотрудников. Сильные специалисты требуются практически на каждую должность, даже на



ту, которая не предполагает каких-то особых навыков. Именно в таких условиях существенную помощь оказывают *агентства, чьей специализацией является профотбор и оценка персонала.*

Новым словом в профессиональном отборе и комплексной оценке персонала считается *метод ассесмент (ассесмент-центр)*, суть которого заключается в точной оценке профессиональных качеств возможных сотрудников. Внимание уделяется также их психологическим особенностям и соответствию той или иной должности. Все это позволяет выявить потенциал каждого специалиста и степень, в которой проявится его самореализация. По этой причине *ассесмент-центры* для оценки персонала широко распространены сегодня в преуспевающих западных компаниях.

*Ассесмент-центр*, или центр оценки (АЦ) - один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также на выявление потенциальных возможностей специалистов.

Оценка участников производится посредством наблюдения за их поведением в деловых играх. Внешне метод похож на бизнес-тренинг: участникам предлагаются деловые игры и задания, но цель здесь не развитие умений и навыков, а равные для всех возможности проявить свои компетенции в моделируемых деловых ситуациях. В каждом упражнении за каждым участником наблюдает эксперт или группа экспертов. Их задача – точно и внимательно фиксировать поведение участника. После выполнения задания задача эксперта провести классификацию поведения (отнести поведение к той или иной оцениваемой компетенции), а затем оценить компетенции. Важнейшей составляющей данного метода является сведение оценок экспертов, полученных в отдельных упражнениях, в интегральные оценки по компетенциям. Чаще всего это делается в ходе совместного обсуждения экспертами полученных результатов, обоснования и защиты

итоговой оценки. Такая групповая экспертная работа позволяет снизить субъективность полученных оценок и добиться более высокого качества прогнозов на их основании.

Оценку методом ассесмент-центра проводят как специализированные организации, оказывающие услуги в области оценки персонала, так и внутренние HR-специалисты и/или психологи. Консультантов чаще привлекают в том случае, когда важен независимый взгляд на сотрудников или кандидатов и есть риск, что внутренние специалисты могут быть ангажированы. Важно, что для работы в АЦ в качестве наблюдателя требуется пройти специальное обучение. В ходе подобных тренингов будущих специалистов по АЦ учат ключевым навыкам: наблюдению за поведением участников в ходе оценки, описанию этого поведения в максимально подробной форме, классификации поведения - соотнесения его с оцениваемыми компетенциями,

Состав процедур ассесмент-центров (АЦ) может варьироваться. Чаще всего АЦ состоит из трех основных блоков:

- деловые игры (моделирующие упражнения);
- интервью;
- тесты и опросники.

Наиболее специфичными для АЦ являются деловые игры, так как именно в них моделируются важнейшие составляющие профессиональной деятельности (АЦ чаще всего проводят для менеджеров). Обсуждение действий участников в ходе АЦ и составляет основную часть работы экспертов на основании оценок. Данные интервью и тестов обычно используются в качестве дополнительной информации.

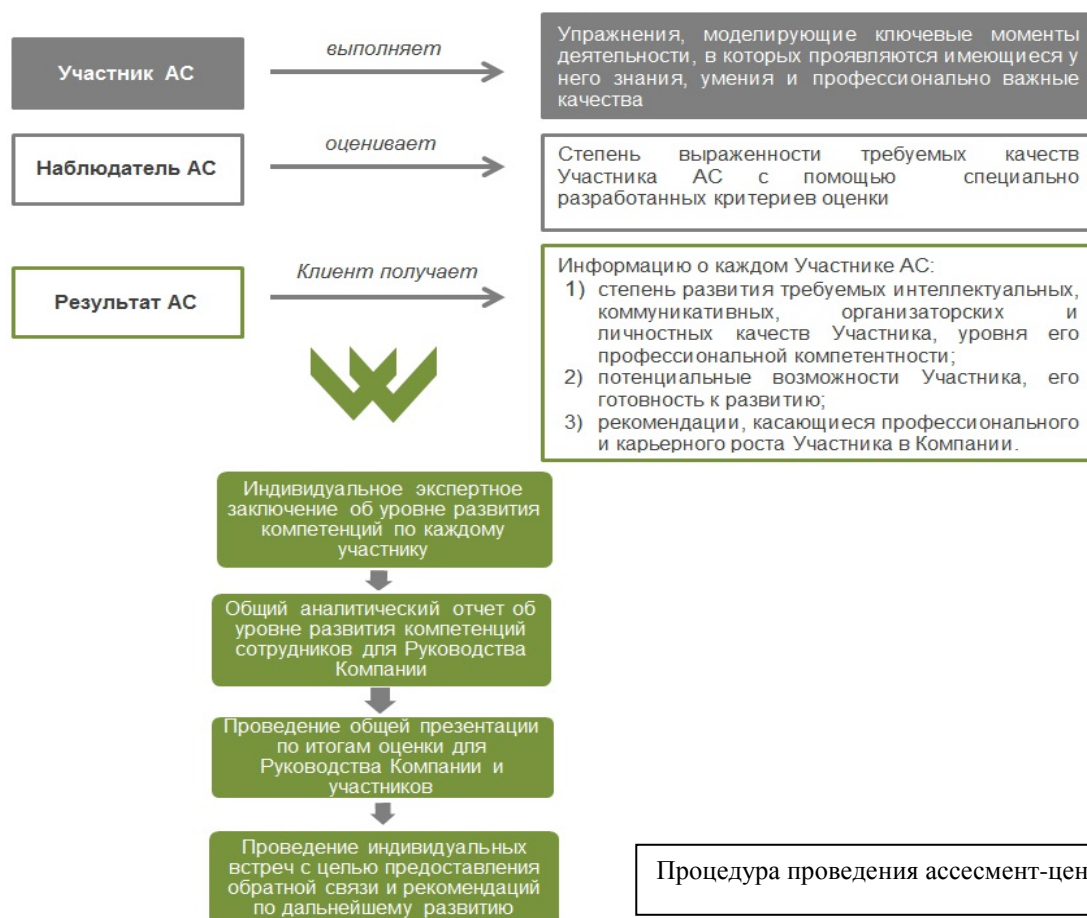
Каждый из перечисленных блоков может проводиться по-разному в зависимости от квалификации и опыта экспертов. Например, в европейскую традицию проведения АЦ входит активное использование тестов и опросников. В американской традиции применения АЦ доминируют деловые игры (simulation), тестам же уделяется значительно меньшее внимание.

Интервью часто используется в АЦ в качестве самостоятельного метода. Чаще всего проводят *структурированное интервью* по компетенциям, однако встречаются подходы, где используется *глубинное интервью*.

Метод АЦ был разработан и использован после Первой мировой войны. В дальнейшем он получил развитие в годы Второй мировой войны. В Великобритании его использовали для набора младших офицеров, в США для подбора разведчиков.

Начиная с 1956 г. АЦ стал использоваться в гражданских организациях. Компания AT&T впервые провела АЦ для кандидатов на менеджерские позиции должности. В России метод начал применяться с начала 1990-х годов. В 2014 году вышел первый обзор практики АЦ в России.

В мире существует несколько национальных стандартов АЦ (Великобритания, Германия, Индонезия, ЮАР), а также документ, который условно считается «международным стандартом».

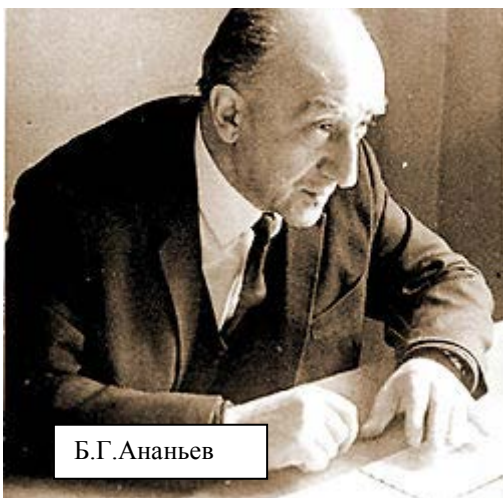


В качестве инструмента профотбора предлагается и, например, абсолютно *инновационный метод подбора персонала, заключающийся в анализе биометрических показателей, а конкретно в исследовании отпечатков пальцев*. Биотехнологии сегодняшнего дня могут стать серьезным подспорьем в оценке профессиональных качеств потенциальных сотрудников, что доказывает опыт успешных американских и европейских компаний. Профотбор на основе биометрических технологий – это уже современная реальность!

Качественный профотбор в современных условиях – это:

- ✓ проверка совместимости сотрудников в коллективе как одна из основных задач, решаемых данной процедурой;
- ✓ анализ перспектив бизнес-партнерства и семейных взаимоотношений;
- ✓ оценка личностных психологических характеристик;
- ✓ проверка индивидуальных показателей организма в стрессовых условиях;
- ✓ расчет индексов индивидуального характера в процессе подбора сотрудников (коммуникабельность, интеллектуальный уровень, аналитические и творческие качества, ответственность и работоспособность).

При отборе кандидатов на ключевые позиции перед менеджером по



персоналу или психологом – специалистом по организационной психологии стоит задача: оценить особенности характера каждого претендента. Один из наиболее подходящих инструментов для этого – *биографический метод*. По определению Б.Г.Ананьева<sup>99</sup>, *биографический метод – это сбор и анализ данных о жизненном*

<sup>99</sup> Борис Герасимович Ананьев (1907-1972) — известный советский психолог, методолог психологии.

*пути человека как личности и субъекта деятельности.* Биографический метод оперирует данными о личности в разных жизненных обстоятельствах, что позволяет делать на этой основе умозаключение о ее характере, самосознании, таланте, целях и жизненном опыте. Все эти структуры относятся к личностно-биографическим и не могут быть поняты в отрыве от реального жизненного пути человека, и, следовательно, без биографического метода. Этот метод давно применяется в истории, литературоведении, социологии, медицине. В психологии им начали пользоваться с 20-х гг. XX века. На современном этапе биографический метод популярен и в управлении персоналом для оценки кандидатов и сотрудников. Характер кандидата - это явление, которое существует и проявляется в биографии человека. Для его определения с помощью биографического метода необходимо учитывать специфические черты данного метода:

- во-первых, объект метода - жизненный путь, историчный по своей природе, поэтому основной единицей является событие (факт биографии);
- во-вторых, факты жизненного пути нельзя воспроизвести в лабораторных условиях, их можно только реконструировать;
- в-третьих, биографический метод освещает не только объективную сторону жизни, но и внутренние переживания человека, поэтому уровень субъективности может быть высоким.

Источники биографической информации, используемые при проведении процедуры исследования биографии человека, могут быть описаны, например, так:

*Личное дело.* Набор официальных биографических документов (паспорт, дипломы), а также резюме, рекомендации и отзывы.  
*Биографическая анкета.* Отвечая на точные вопросы анкеты, человек дисциплинирует свои воспоминания, обретает установку на строгое воспроизведение прошлого.  
*Автобиография.* Автобиография может быть спонтанной или спровоцированной, написанной по определенной схеме.

*Биографическое интервью.* Этот трудоемкий метод дает самый богатый материал. Здесь раскрываются сфера переживаний человека, его отношение к событиям, концепция собственного жизненного пути. *Аналитические методики,* представляющие собой биографические высказывания («События», «Круг общения», «Впечатления»).

Биографическое интервью проводит обычно специалист по оценке персонала с психологическим образованием. В крупных организациях этим обычно занимается отдельный сотрудник, в мелких и средних - приглашенный специалист из компании услуг по оценке персонала. В связи с тем, что биографическое интервью - это сложная и дорогостоящая процедура (2-3 часа интервью, 4-6 часов обработка данных), его проводят в том случае, когда кандидат претендует на высокую позицию, либо при отборе сотрудников в кадровый резерв. То есть тогда, когда ошибка обойдется очень дорого.

Методики, представляющие собой биографические высказывания, используются обычно профессиональными психологами на индивидуальном приеме с целью психодиагностики.

При отсутствии у организации финансовых возможностей для оплаты услуг профессиональных психологов HR-службы<sup>100</sup> используют для изучения кандидата резюме, рекомендации и отзывы (в том числе в Интернете), официальные документы (личное дело), анкеты, элементы биографического интервью при собеседовании. Не стоит забывать и о таком важном источнике биографической информации, как собственноручная автобиография кандидата. Этот источник редко используется HR-службами, причем, кандидата часто просят оформить автобиографию уже после приема на работу. Но если попросить его написать автобиографию до собеседования, то у HR-специалиста появляется дополнительный источник информации, который можно

---

<sup>100</sup> **HR** - термин, обозначающий кадровую службу, дословно от английского *Human Resource* — человеческие ресурсы.

использовать и для диагностики значимых черт характера, и для его ретроспективного исследования.

Можно предупредить кандидата, чтобы он выслал автобиографию по электронной почте или принес с собой, и тем самым проверить уровень его ответственности. Или попросить его написать автобиографию непосредственно перед собеседованием, уложившись в фиксированное время (например, 15-20 минут и проверить способность связно и быстро выражать свои мысли в письменном виде. Перед написанием автобиографии следует дать кандидату небольшую инструкцию. Следует только помнить, что по российскому законодательству необходимо заручиться согласием кандидата на получение, хранение и обработку его персональных данных. Изучая автобиографию, обратим внимание на:

- определение проблем, которые могут быть исследованы и проверены;
- определение источников биографических данных;
- анализ и оценку фактов, описанных в данных источниках с точки зрения определения формулы характера, и построение версии по этой формуле;
- проверку достоверности описанных фактов (рекомендации, отзывы, официальные документы);
- прием окончательного решения о достоверности версии или корректировке первоначальной версии, на составление письменного отчета о проведенном исследовании.

Наибольшую сложность представляет анализ и оценка фактов, описанных кандидатом для определения формулы его характера. При интерпретации сведений, изложенных в источниках, исследователи советуют учитывать детали, особенности формулировок, противоречащие друг другу факты и высказывания. Необходимо обратить особое внимание на следующие сведения: детство кандидата, этапы социализации (школа, вуз), как часто и почему менял место работы, способы проведения

свободного времени, семейное положение и причины смены семейного положения.

После получения подтверждения версий о характере кандидата необходимо принять решение о возможности сотрудничества с ним. Так как количество людей с формулой здорового характера невелико, не стоит сразу отказываться от сотрудничества с претендентом, имеющим иную формулу характера. Он может стать хорошим работником, если будут учтены особенности его личности.

Основной сложностью в применении биографического метода большинство авторов называют *субъективность*. Действительно, и в резюме, и в автобиографии кандидат субъективно интерпретирует те или иные факты. Причем часто они могут быть искажены не умышленно, а в результате действия психологической защиты (например, вытеснения) или вследствие несовершенства человеческой памяти. Но в отличие от исторической и социологической науки при изучении характера кандидата субъективность имеет и свои «плюсы» - если кандидат указал причину увольнения, не соответствующую действительности, в качестве мнимой причины он укажет только ту, которую ему диктует его характер. Например, если кто-то не хочет указывать, что уволился из-за конфликта с руководителем, то в силу своего характера он будет сообщать, скажем, что *«вокруг были одни непрофессионалы»*, *«с такими людьми невозможно работать»*, то есть отрицательно характеризовать коллег и руководителей. Таким образом, при исследовании характера кандидата субъективизм биографического метода не мешает, а, скорее, помогает определить формулу характера.

Оценки сослуживцев, особенно если подразумеваются неформальные дружеские отношения, еще совсем недавно вызывали недоверие... Сегодня ситуация изменилась. В большинстве случаев оценки сослуживцев люди получают во время довольно продолжительных специальных программ группового обучения, затем коррелируют их с последующими



показателями деятельности или производительности, например, объемом продаж в фирме/корпорации/организации.

Оценки сослуживцев! Каждого просят дать оценку всем другим членам группы по какой-либо определенной характеристике (например, «может ли ваш коллега стать успешным менеджером, руководителем»). Заметим, что есть три варианта метода:

- «*ранжирование сослуживцев*» состоит в том, что каждый ранжирует своих коллег от «лучшего» до «худшего» по заданной характеристике. Средний ранг, полученный каждым, используется затем как индивидуальный показатель;

- «выдвижение сослуживцами» - здесь каждый «выдвигает» определенное количество сослуживцев (например, пять) как «лучших» по какой-либо из оценочных характеристик. Этот вариант психологически более комфортен и не вызывает мнения о том, что сослуживцев заставляют «резать горло» другу;

«оценка сослуживцев» – каждый оценивает всех других по заданным поведенческим или деятельностным характеристикам с помощью многобалльной шкалы.

Ранжирование сослуживцами хотя и не все в нем порядке в смысле надежности и валидности, является, вероятно, лучшим методом дифференциации по всему диапазону уровней деятельности (от лучших работников к худшим).

Сильная сторона метода «выдвижения сослуживцами» состоит в возможности выделить лучших и в этом смысле является хорошим инструментом для выявления управленческого резерва в рамках рабочей группы. Явным ограничением является отсутствие достаточной обратной связи - метод не дает сравнительной количественной информации о «выдвинутых» и вообще никакой информации о тех, кто не попал в их число.

«Оценка сослуживцев», наоборот, полезна обратной связью - каждый член группы получает оценки по различным характеристикам своей деятельности и поведения, но здесь невысока надежность и валидность из-за предвзятости или привязанностей.

Оценки коллег часто очень отличаются от оценок руководителей: мы видим людей с разных позиций и пользуемся разными критериями. Да и внешние факторы - привлекательность, приветливость, приятельские и дружеские отношения и пр. искажают оценки.

В профессиональном отборе, конечно, следует все это учитывать, ну, хотя бы путем обобщения оценок из различных источников - руководителей, сослуживцев, клиентов организации и самооценок рассматриваемых кандидатов - использование этого снижает субъективизм и сохраняет те преимущества, которыми обладает подобный метод.

При проведении процедур, связанных с приемом новых сотрудников, менеджеры по персоналу неизбежно сталкиваются с проблемой выбора. В самом деле, по объявлению о вакансии соискатели высылают десятки резюме, со многими из кандидатов приходится проводить собеседование. И если вопрос профессиональной подготовки кандидата можно решить, просмотрев документы об образовании, предложив продемонстрировать навыки в выполнении некоторых рабочих заданий, так называемые трудовые пробы, то вопрос психологической пригодности к определенной деятельности, вопрос о психологической совместимости с трудовым коллективом остается открытым и нередко решается по наитию.

Что интересует работодателя? Прежде всего, работающий ли человек пришел устраиваться на работу, как лучше его мотивировать на производительный труд? И другой, не менее важный вопрос: насколько человек заинтересован в своем профессиональном росте. И еще - сможет ли органично вписаться в трудовой коллектив, станет ли добрым товарищем для других сотрудников. Будет ли лоялен к нанимающей его

компании, не захочет ли в скором времени перейти к конкурентам, информировать конкурентов о событиях, происходящих в фирме. Дополнительно возникает интерес, будет ли этот человек спокойным исполнителем или будет только явно стремиться к карьерному росту. *Интеллектуальный уровень кандидата* на вакансию проверять нет необходимости - человек, получивший высшее образование, неизбежно повышает интеллектуальный уровень [хотя бы до уровня нормы]. Кроме того, все чаще практикуемые трудовые пробы, косвенно подтверждают интеллектуальный потенциал кандидата на вакансию.

Довольно часто работодатели требуют от каждого кандидата на вакансию высоких показателей *коммуникабельности*. Однако даже психологи не всегда могут сразу разграничить коммуникабельность, общительность и просто болтливость. При этом, кстати, есть должности, предусматривающие большой объем самостоятельной работы, исключая общение с другими людьми. Следовательно, общительность, коммуникабельность надо *измерять* далеко не у каждого сотрудника.

Требование стрессоустойчивости? Стрессоустойчивость, в понимании кадровых работников, часто и пониженная эмоциональность, и отсутствие самокритичности, и пониженное переживание своих ошибок, и отсутствие стремления сделать работу лучше, то есть отсутствие стремления к самосовершенствованию. Может быть, просто имеется в виду отсутствие невротических тенденций?

Самым популярным тестом, применяемым при профотборе, является *тест Кеттелла*. Действительно, созданный специально для этих целей, определяющий личность по 16 параметрам, он должен давать наиболее развернутую характеристику личности потенциального работника. На деле же данный тест содержит 9 вопросов, призванных отображать интеллектуальный показатель (обычно интеллектуальные тесты содержат более 100 вопросов для объективных выводов), 45 вопросов, выявляющих

эмоциональные состояния, стили эмоционального реагирования и степень их выраженности, также содержатся вопросы, направленные на выявление общительности, адекватности самооценки, творческую направленность, уровень самоконтроля и пр.

Другим популярным тестом, применяемым для профотбора, является *тест MMPI*. 556 вопросов, ответ на которые занимает около полутора часов и весьма утомляет испытуемого. Данный тест прекрасно себя зарекомендовал в клинической практике, для глубинных психологических, научных исследований, однако информация, получаемая при помощи данной методики (наличие тревожности, ипохондрии или астении, паранойяльных или шизофренических тенденций), практически бесполезна для руководства организации и чрезвычайно трудна для интерпретации, не годится для массовой психодиагностики, то есть, для обычной практики работы отделов по работе с персоналом.

Известны *тест профессиональных предпочтений Кудера (Kuder Preference Record Vocational Form)* и *опросник интересов Стронга-Кэмпбела (Strong-Campbell Interest Inventory/ SCII)*.

Тест профессиональных предпочтений Кудера определяет относительные интересы не в конкретной профессии, а в десяти широких областях деятельности.

Тест Стронга-Кэмпбела состоит из 325 вопросов и предлагает тестируемому указать, нравятся ли ему, не нравятся или безразличны разные профессии, школьные предметы, виды деятельности, развлечения и типы людей. Его просят сравнить различные обстоятельства (например, «Попытаться счастья» или «Отсидеться в надежном месте»). В последнем разделе теста респонденту/кандидату нужно описать свои сильные и слабые стороны, выбирая из предложенных самоописаний.

В принципе, использование тестов, хотя и не прекращается, тем не менее, можно подвергнуть определенной критике:

- ряд вопросов личностных тестов, касающихся интимной жизни и привычек человека, представляют собой явное нарушение прав человека;
- тесты часто рассчитаны на тех, кто более конформен и не проявляет яркой индивидуальности (таких вообще боятся...);
- нередко используются случайные тесты, бесполезны для профотбора;
- валидность, валидность и еще раз валидность – а ее-то как раз недостаточно!

Конечно, психологи внимательны к тому, чтобы их тесты ни в коей мере не нарушали право на свою личную жизнь. Нужна информация, лишь хоть как-то касающаяся будущей деятельности/должности. А тестируемого всегда информируют о целях тестирования и о том, как информация будет использована. А по поводу конформизма можно отметить: если успех работы будущего руководителя зависит от его конформизма, то валидный тест это и определит!

Так что психологические тесты, действительно, улучшают процесс подбора кадров, в особенности если используются как часть тщательно разработанной методики - они требуют меньших временных затрат, меньше денег и, принципе, лишены субъективизма и предвзятости.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 13**

1. Что такое профессиональный отбор?
2. На чем построены исследования Г. Мюнстерберга?
3. Подготовьте самостоятельно сообщения о том, что такое ПВК и ли ПЗК.
4. Что такое *профессиональная пригодность*?
5. Что может включать в себя процедура профессионального психологического отбора?
6. Подготовьте сообщения об *ассесмент-центре*.
7. Дайте представление о *биографическом методе*.
8. Расскажите о достоинствах и недостатках *оценки сослуживцев*.
9. Подготовьте сообщения об использовании тестов в профессиональном отборе.

## **Примерная тематика семинарских занятий по Модулю III**

1. Личность и организация.
2. Ценности, мотивация и организационное поведение.
3. Основы ролевого поведения в структуре организации.
4. Профессиональный отбор

### **Литература для подготовки к занятиям:**

#### **А) основная:**

1. Бондаренко В.В., Резник С.Д. Персональный менеджмент. Гриф УМО МО РФ. - Изд-во: Инфра-М, 2011.
2. Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. - М.: Аспект Пресс, 2008.
3. Организационная психология [Текст]/ Ред.П.К.Власов, С.А. Маничев, Г.В. Суходольский. - 2-е изд., испр. и перераб. - СПб.; Харьков: Изд-во С.-Петербургского ун-та; Изд-во "Гуманитарный Центр", 2008.

#### **Б) дополнительная:**

1. Диагностика здоровья. Психологический практикум / Под ред. Проф. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2007.
2. Водопьянова Н. Е, Старченкова Е.С. Синдром выгорания. 2-е изд. 2009.
3. Лазарев С.В. Психология безопасности профессиональной деятельности. – М.: Изд-во: Автокнига, 2007.
4. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2008.

## Модуль IV Стратегический менеджмент организации и управление

### Тема 14. Стратегии организации, планирование и диагностика

Стратегическое планирование, система и факторы стратегического управления.

Технология формулирования стратегий компании.

Матрица SWOT-анализа.

Выстраивание регулярного (структурированного, опосредованного) менеджмента.

Виды и этапы диагностики.

Методы стандартизированной (структурной) диагностики. Сбор, анализ, интерпретация и представление данных.

*Стратегическое планирование* - одна из функций *стратегического управления*, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Удивительный психологический процесс – выбор целей! Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Все функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов, ведь не используя преимущества стратегического планирования, организации, в целом, и индивиды в ее составе будут однозначно лишены способов оценки цели и направлений предприятия. Таким образом, процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Система стратегического планирования дает возможность организации, ее членам определиться и с направлением, и темпом развития бизнеса, и понять тенденции рынка, и выяснить, какие организационные и структурные изменения должны произойти, чтобы сама организация стала прибыльной и конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы для успешного развития. Еще совсем недавно считали, что стратегическое планирование - прерогатива крупных международных организаций/корпораций/концернов. Но сегодня все больше и больше компаний, представляющих *средний бизнес*, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования может состоять из следующих этапов:

- определение миссии и целей организации.
- анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
- выбор стратегии.
- реализация стратегии.
- оценка и контроль выполнения.

Целевая функция начинается с установления миссии организации, выражающей смысл, концепцию ее существования.

*Миссия – это намерение двигаться в определенном направлении. Обычно миссия детализирует статус организации, описывает основные принципы работы, действительные намерения руководства, дает определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия.* Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными, поэтому она не должна зависеть от текущего состояния, на ней не должны отражаться финансовые проблемы. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации (хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования).

*Цель – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.* Основные характеристики цели стратегического планирования:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.



Именно исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется вся политика организации.

Стратегический анализ или как его еще называют *«портфельный анализ»* является основным элементом стратегического планирования. Он выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц:

- табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ ведется от левого верхнего угла к правому нижнему;

- координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему;

- логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Кроме того, при осуществлении стратегического анализа необходим *анализ окружающей среды* - его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения организации на рынке.

Стратегический анализ окружающей среды предполагает изучение трех составляющих:

- внешней среды;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

*Анализ внешней среды* включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества,

научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и пр.

*Непосредственное окружение* анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

*Анализ внутренней среды* вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями: кадры, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы; маркетинг; организационная культура.

Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях, с учетом технологии, которой располагает фирма;
- психологический климат в организации.

Реализация стратегии является *критическим* процессом, так как именно он, в случае успешного осуществления, приводит к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку

программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка выбранной/реализуемой стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией ее целей? Если стратегия соответствует целям, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, а с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Учеными определены и принципы стратегического контроля:

- из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам, но, в отличие от обычной практики производственного контроля, внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом;

• в каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор, пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе, прекращение проекта.

В процессе стратегического планирования руководство организации осуществляет, помимо точного и полного психологического анализа состояния организации:

➤ углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий - окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников организации;

➤ принятие решений по эффективности использования имеющихся ресурсов;

➤ решения по поводу организационной структуры;

➤ проведение необходимых изменений;

➤ пересмотр планов выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Перестройка организации может происходить как *радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения и несущественные изменения.*

Выбор организационной структуры зависит от размера и степени разнообразности деятельности, географического размещения организации, технологии, отношения к организации со стороны руководителей и сотрудников организации, динамизма внешней среды и стратегии, реализуемой организацией.

Чтобы провести изменения, необходимо для начала проанализировать и предсказать, какое сопротивление можно встретить, планируя изменения, уменьшить его до возможного минимума и установить статус-кво нового состояния.

И еще термин - *стратегическое управление* – управление, которое опирается на человеческий потенциал, на психологию членов организации, коллектива как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического управления являются организации, хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления можно считать:

- проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации;

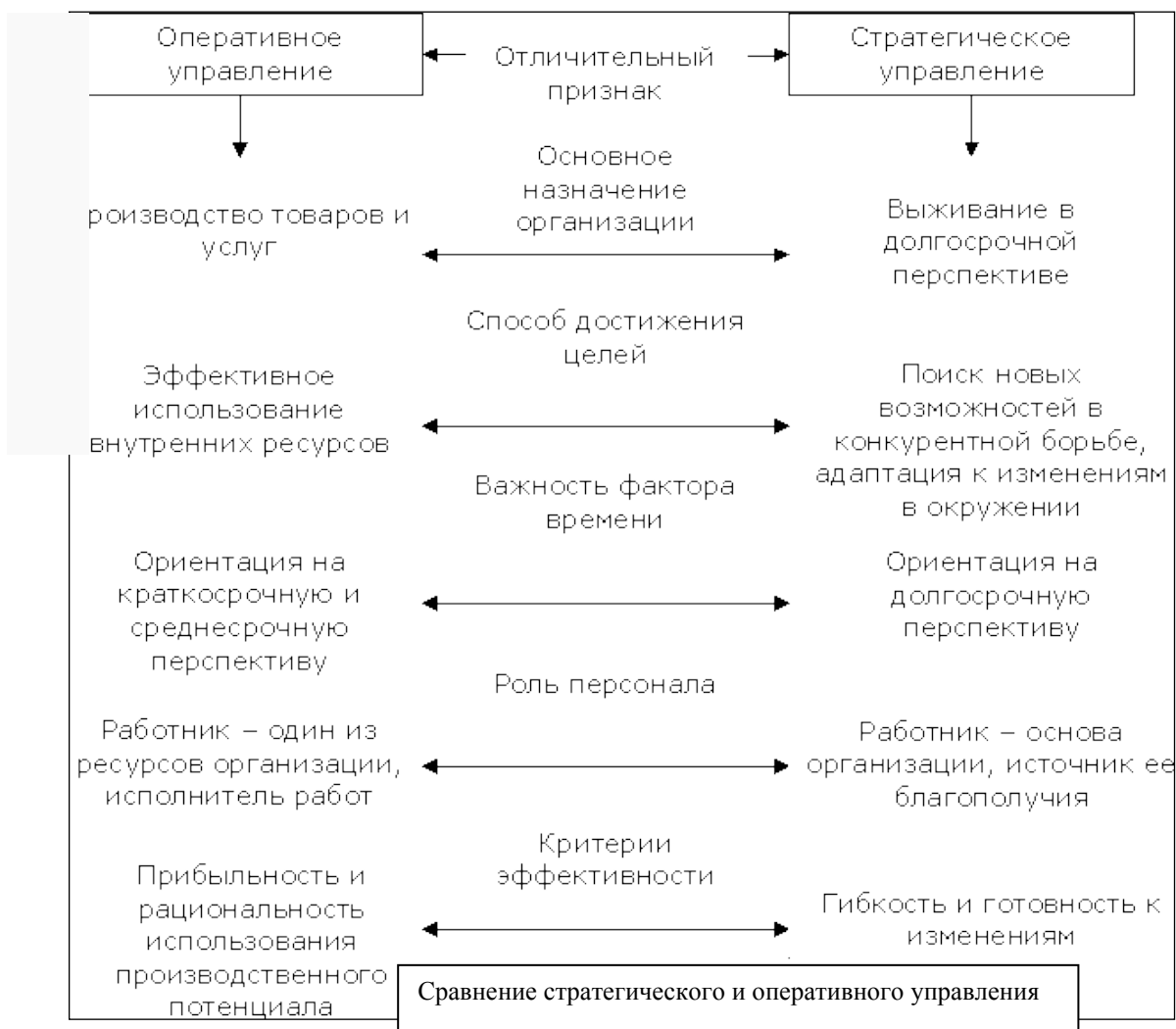
- проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме;

- проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются, по сути, неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов, поэтому, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные, психологические и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе уже давно назад, представлены на рисунке.



Сущность стратегического управления заключается в поиске ответов на вопросы:

- в каком положении предприятие находится в настоящее время?
- в каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
- каким способом достичь желаемого результата?

Для решения первого вопроса необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает ориентацию стратегического управления на будущее.

Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее

деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическое управление на предприятии выражается в:

планировании стратегии;

- организации выполнения стратегических планов;
- координации действий по реализации стратегических задач;
- мотивации на достижение стратегических результатов;
- контроле за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.

Прогнозирование предшествует составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа, в том числе, психологического, широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия.

С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Психологов здесь интересует, прежде всего, *мотивация* - она как функция стратегического управления связана с *разработкой системы стимулов*, побуждающих к достижению поставленных стратегических

результатов. Контроль за мотивацией состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия *стратегических решений*. *Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений и сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов, могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.*

К числу стратегических решений, например, можно отнести:

- *реконструкцию предприятия;*
- *внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);*
- *выход на новые рынки сбыта;*
- *приобретение, слияние предприятий.*

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей.

Основные из них:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии неопределенности альтернатив;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Выделим ряд принципов, на которых основывается стратегическое управление:

- *научность в сочетании с элементами искусства – использование современной науки управления и психологии, импровизация, поиск*



индивидуальных решений, владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточение на ключевых проблемах, умение выделять главные достоинства своей организации;

- *целенаправленность* - ориентированность на выполнение глобальной цели организации, обеспечение осознанного направленного развития организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем;

- *гибкость* как возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотр в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;

- *единство планов и программ*, достигающееся посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов;

- *создание необходимых условий для реализации стратегии* - формирование сильной организационной структуры, разработка системы мотивации, совершенствование структуры управления.

В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики впервые публично прозвучал акроним **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), что означает **Сила, Слабость, Возможности, Угрозы**.

С 1960-х годов и по сей день **SWOT-анализ** широко применяется в процессе стратегического планирования. С появлением SWOT-модели аналитики получили инструмент стратегического планирования для интеллектуальной работы. SWOT-анализ позволил сформулировать аналитикам логически согласованную схему взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

Процедура проведения SWOT-анализа осуществляется в несколько этапов:

На первом этапе выбираются основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам компании, а также к возможностям и угрозам внешней среды. Результаты заносятся в матрицу, представленную на рис. А.

На втором этапе устанавливаются связи между различными элементами списков, проводится перекрестный анализ (рис. В);

Следующим шагом является непосредственно разработка комплекса целей, стратегии и т.д.

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....

Рисунок А. Матрица SWOT-анализа

В рамках первого этапа характеризуется внутренняя и внешняя среда компании. Объекты в рамках каждого элемента (например, сильные стороны) ранжируются по значимости. Зачастую, описание элементов внутренней среды является недостаточно полным - определяются лишь отдельные направления, на которые следует обратить внимание. Чтобы избежать этого, при проведении SWOT-анализа рационально будет сгруппировать факторы внутренней среды в соответствии с функциональными областями.

***Факторы внутренней среды:***

- производственная деятельность;
- маркетинг, снабжение;

- управление предприятием;
- финансы;
- персонал;
- инфраструктура<sup>4</sup>
- инновационная деятельность.

Помимо изучения элементов внутренней среды компании, SWOT-анализ предполагает, как упоминалось ранее, рассмотрение и внешних факторов. В настоящее время отсутствует общепризнанная классификация факторов внешней среды. Однако, наиболее полную группировку факторов (элементов) внешней среды, которые определяют содержание SWOT-анализа, можно представить так:

***Факторы внешней среды:***

- политико-административные факторы;
- законодательно-регулятивные факторы;
- экономические факторы;
- общественная среда;
- конкуренция;
- научно-технические факторы.

В рамках второго этапа устанавливаются связи между различными элементами внутренней и внешней среды компании. Значение второго этапа очень велико, поскольку осуществляется анализ по следующим направлениям (рис. В):

• *конкурентные активы.* Использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения рыночных возможностей (S-O). Формируются ориентиры стратегического развития;

• *конкурентные пассивы.* Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (W-T). Выявляются ограничения стратегического развития;

• *узкие места*. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O). Формируются ориентиры внутренних преобразований;

• *безопасность и защита*. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз (S-T). Определяются стратегические преимущества.



Рисунок В. Основные направления проведения перекрестного анализа

Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для дальнейшего развития компании, а также какие проблемы необходимо срочно решить.

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT-анализ стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Однако при его выполнении есть вероятность столкнуться с рядом проблем. Рассмотрим наиболее актуальные:

• в зависимости от восприятия покупателей каждый элемент может оказаться как силой, так и слабостью. В данном случае достаточно более детально рассмотреть фактор, тогда станет очевидно, что нужно отнести к преимуществам, а что к недостаткам. Например, «сплоченный коллектив» может повышать мотивацию (преимущества), а может таить опасность «круговой поруки» (угрозы);

• некоторые факторы сложно однозначно отнести только во внешнюю или только во внутреннюю среду. Главное - можно ли повлиять на этот

фактор. Если анализируемая компания может контролировать фактор - это оформляется во внутреннюю среду, если нет - это фактор внешней среды;

- на практике при проведении SWOT-анализа часто возникает проблема отнесения различных факторов к угрозам и возможностям, преимуществам и слабостям не с точки зрения различных групп, а с точки зрения различных временных отрезков. Для более упорядоченного анализа факторов внешней и внутренней среды в SWOT-анализ можно ввести дополнительное измерение: текущий момент и будущее время;

- подмена анализа рынка готовыми стратегиями компании. В этом случае излишним становится анализ влияния факторов S-O и W-O, поскольку перечень стратегических действий фирмы в данных полях просто повторяет перечень «возможностей»;

- общий SWOT-анализ, охватывающий весь бизнес, оказывается слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров и управленцев, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах;

- фокусирование на конкретном сегменте при проведении SWOT-анализа обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Таким образом, учитывая возможные проблемы, для успешного поведения SWOT-анализа необходимо соблюдать следующие рекомендации:

- четко определить область каждого SWOT-анализа, обозначьте конкретный сегмент;

- установить границы между факторами SWOT-анализа: сильными сторонами, слабыми сторонами, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны - это то, на что организация может воздействовать. Возможности и угрозы - внешние факторы рыночной среды, на которые она повлиять не может;

- включать в анализ только те факторы внутренней и внешней среды, которые оказывают наибольшее влияние на организацию;

- ранжировать исследуемые элементы в соответствии со степенью их важности;
- добавить в SWOT-матрицу дополнительное измерение: текущий момент и будущее время;
- опираться только на достоверные факты и данные исследований;
- избегать пространных и двусмысленных заявлений, использовать конкретные формулировки.

Попробуем вместе поверить, что в результате проведения SWOT-анализа можно получить готовый план мероприятий, который в дальнейшем следует включать в общую стратегическую программу развития организации/компании.

В последнее время мы часто слышим словосочетание **«регулярный менеджмент»**. Правда, в него вкладывается различное значение.

По сути, регулярный менеджмент – это *управление в классическом понимании — это слова*. Введение определения «регулярный» означает построение четкой системы менеджмента. В отличие от ситуативного, стихийного или нерегулярного менеджмента *регулярный менеджмент – это такая система управления, при которой в обязательном порядке выполняются три базовых условия со множеством вытекающих из них следствий:*

- первым условием является *наличие жестко регламентированных правил*, по которым каждый сотрудник может действовать самостоятельно, не отвлекая внимания вышестоящих руководителей. Случаи, когда можно и нужно обращаться к руководству, тоже должны быть описаны правилами, например, сделка в особо крупных размерах;

- вторым базовым условием регулярного менеджмента является то, что правила должны быть *письменными/опубликованными*, потому что устные договоренности трактуются каждым в свою сторону (для того, чтобы написать правила даже для небольшой организации, необходима достаточно сложная структура регламентирующей документации);

- третье базовое условие регулярного менеджмента – *концентрация усилий на ограниченной группе продуктов*. Это часто единственный выход в ситуации (если, конечно, у руководителя нет сильных и богатых покровителей), когда ресурсы организации еще маленькие, а для проработки правил и регламентации требуется значительное количество ресурсов. Фактически, лучше отказаться от производства тех продуктов, по которым нет правил (под продуктом деятельности понимается товар или услуга, которую организация производит и/или реализует на рынке).

Вопрос: а почему необходимо внедрять регулярный менеджмент?

Объективные причины обуславливаются сложившейся ситуацией – система управления не соответствует производственным мощностям организации.

Другой причиной является «свалка» процедур – каждый вытягивает из нее то, что может, и то, что хочет. И управляющий/директор/руководитель просто вынужден постоянно «разруливать» эту лотерею - иначе говоря, управление осуществляется по отклонениям, без заранее продуманного плана и долгосрочных целей. Естественно, что почти полное отсутствие внутренних стандартов требует личного контроля за качеством со стороны руководителя [собственника]. Мотивация личным примером и убеждением отнимает слишком много времени, передача управленческих функций менеджерам приводит к смещению мотивов. И при отсутствии единых правил это приводит к тому, что люди начинают *грести под себя*.

Сложившаяся внутренняя культура, являющаяся нормальной для небольшой организации, когда подчиненные привыкли к прямому контакту и дружеским отношениям, в условиях наведения порядка требует изменения, что может реально вызвать значительное сопротивление со стороны большей части сотрудников и менеджеров. Все это обязывает руководителя переходить к решительным действиям.

Популярным решением часто является *изменение организационной структуры и переподчинение персонала*. Все бы ничего, но, перекидывая

людей с место на место, оставляя без внимания функции, зоны *безответственности*, ничего, кроме поведения и статуса *перекидываемых*, в итоге не изменяется.

Что же необходимо сделать в организации в рамках концепции регулярного менеджмента? Можно предложить следующее:

- ✓ анализ продаж с выделением однородных групп продуктов;
- ✓ оценка эффективности каждой группы продуктов (по обороту, себестоимости, прибыли);
- ✓ выбор ключевых продуктов, на которых будут концентрироваться усилия;
- ✓ анализ и оптимизация бизнес-процессов по производству и реализации ключевых продуктов;
- ✓ разработка форм учета хода выполнения ключевых бизнес-процессов;
- ✓ описание шагов выполнения каждого бизнес-процесса, включая действия и результаты работы каждого исполнителя в регламентирующем документе;
- ✓ изменение организационной структуры под оптимизированные процессы и фиксация измененных должностных обязанностей в матрице распределения функций;
- ✓ описание должностных обязанностей в положениях о подразделениях и должностных инструкциях для ключевых специалистов;
- ✓ определение новых правил оценки результатов работы и ее оплаты;
- ✓ обучение сотрудников новым правилам на основе регламентирующих документов и проведение пробной эксплуатации;
- ✓ доводка документов по результатам пробной эксплуатации, включая изменение шагов процессов, действий, результатов или обязанностей;



✓ запуск новой системы с детальным контролем за изменениями в деятельности и оперативным внесением изменений в требования.

Необходимым этапом проектирования управленческой технологии независимо от ее объекта, предмета, цели является определение состояния предполагаемого объекта управления, и средством данного процесса служит **диагностика**.

Диагностика – это процесс оценки деятельности организации, направленный на раскрытие проблем и обозначение областей их возможного решения. Она включает в себя сбор необходимой информации об организационном функционировании, анализ этих данных и выводы для потенциальных изменений и улучшений. Эффективная диагностика предполагает и выбор *вмешательства*, которое предусматривает систему мероприятий, удовлетворяющих необходимость предприятия в развитии. Главное правило диагностики – искать не недостатки, а ресурсы.

Организационная диагностика – это совокупность специальных методов, применяемых в исследовании организации, включающая в себя интервьюирование, анкетирование, анализ структуры и осуществяемости управленческих решений, выявление соотношений интересов и целей различных групп персонала, что подразумевает изучение субкультур в рамках организационной культуры (см. выше).

Диагностику можно определить, как:

- специфический процесс деятельности, осуществляемый на стыке науки и практики и связанный с определением состояния объекта для осуществления последующего корректирующего воздействия и изменения его состояния или режима работы;

- специфическое средство (совокупность методов и приемов), создаваемое в рамках той или иной научной дисциплины для реализации указанного процесса;

- специфическую дисциплину, особое направление деятельности в рамках той или иной науки, обеспечивающее создание указанных средств и

предусматривающее теоретико-методологическое осмысление или обеспечение этого процесса.

Диагностика, как известно, не ставит целью получение нового знания, она призвана зафиксировать текущее состояние по определенным параметрам и оценить его с позиции представления о нормативном, эталонном состоянии. *Диагностика представляет собой комплексное исследование, целью которого является измерение текущего состояния объекта и перспективное видение развития ситуации.* В процессе диагностики определяются проблемы организации и управления, причины их возникновения. При этом необходимо устанавливать временные и масштабные параметры процесса диагностики.

По времени проведения диагностика делится на *предварительную* и *текущую*; по широте охвата – на *общую* и *специальную*.

*Предварительная диагностика* целью имеет выяснение проблем, определение узких мест организации и составление программы будущих изменений. Предварительную диагностику целесообразно проводить как общую, то есть исследовать всю организацию. Необходимо определить главные направления решений, отвечая при этом на вопросы: возможно ли решить выявленные проблемы, в какой очередности их следует решать; каков инструмент решения данных проблем и т.д.

*Общая диагностика* предоставляет знания о структуре проблем и о сильных сторонах организации.

*Частная диагностика* ориентируется на какой-то один конкретный комплекс этих проблем или на одну из них, выявляет причины возникновения, состояние и возможности решения.

*Текущая диагностика* - неотъемлемая часть процесса управления организационным развитием. Применение данного вида диагностики детерминировано необходимостью комплексно изучить положение дел на предприятии в ретроспективе (например, 5-15 лет), в настоящее время и в перспективе, необходимостью выявить сильные и слабые стороны

управленческих процессов, уяснив истоки их появления, прогнозировать их развитие.

Необходимо отметить, что формально диагностика является первой ступенью в построении алгоритма управленческого воздействия, но на практике диагностика проводится и во время реализации разработанного алгоритма.

Цель организационной диагностики – определить факторы, снижающие эффективность работы организации, понять, где сосредоточены основные проблемы, в чем их причина и чем может обернуться невнимание к ним. На завершающих этапах диагностики можно создать модель организационного развития.

Среди наиболее известных и возможных проблем организаций можно выделить: *ресурсы, контроль, стратегии, цели, структура, ценности, функциональные роли, статусы*. В принципе, проблемы организации имеют несколько уровней:

- **сущностные проблемы** - противоречия между личностными и общими интересами, между личным и безличным в организации, когда цели отдельной личности не совпадают с ее целями или целями подразделения. Возникает взаимная неудовлетворенность, и, как следствие, рассогласования, конфликты;

- **социокультурные проблемы** - нет четко прописанной системы функциональных обязанностей, нет планирования и слабо определена стратегия организации либо вообще отсутствует;

- **ситуационные.**

Задача диагностики – выявить наиболее важные проблемы для данной конкретной организации и распределить их по степени остроты, обостряемости, решаемости.

Рассматривая варианты диагностики организации, не имеющей специфических внутренних проблем, заметим, что в этом случае диагностика

ориентируется на *развитие, оптимизацию, повышение эффективности деятельности всей организации или конкретного подразделения.*

*Одной из основных задач изучения организационного развития является интеграция личных потребностей и интересов персонала с целями и задачами организации в деле повышения эффективности ее деятельности.*

Диагностика имеет возможность делать некоторые прогнозы. Методология оценки структуры организации ориентируется на схему, согласно которой представляется возможным построить профиль, исходя из результатов предварительной диагностики.

Значительная часть организаций предполагает гибкое и инновационное поведение, основанное на внутренней мотивации. Стратегия тогда способна изменяться согласно требованиям среды.

<b>Организация</b>			
<b>Стабильная</b>		<b>Турбулентная</b>	
<i>Стратегия</i>	адаптивная	активная	инновационная
<i>Структура</i>	механистическая	смешанная	органистическая
<i>Контроль</i>	жесткий	смешанный	свободный
<i>Культура</i>	экономического человека	смешанная	внутренняя мотивация
<i>Техника</i>	рутинная	смешанная	технологичная

Вариант классификации организаций

Организация с механистической структурой подчинена закону жесткой формализации и иерархии. Характеризуется некоторой стандартизацией отношений. Стратегия постоянна, организация работает стабильно на протяжении продолжительного времени. Здесь осуществляется жесткий контроль и соблюдается четкая субординация.

В процессе формирования органистической структуры должны быть задействованы рабочие группы, сходные в гибком инновационном поведении.

Механистическая структура предусматривает наличие высокоформализованных групп, поддерживающих принятые стандарты поведения.

Изучение организаций с помощью *методов системного исследования* заключается в анализе взаимоотношений между различными взаимосвязанными частями и элементами структуры, организационной культуры. При подобном анализе структурные отношения разделяются на *частные, партикулярные и носящие всеобщий (в отношении данной организации) характер*. Они не только включены во все элементы системы, но и являются центральными в сложном комплексе социальных отношений, определяющих место и роль того или иного подразделения или индивида. Отношения власти и контроля являются основным и необходимым элементом функционирования подсистемы управления предприятием.

Наряду с системным существуют *нормативный, ситуационный, проблемный* подходы.

Начинать диагностическую работу, построение алгоритма управления процессами организационного развития предприятия необходимо с разработки концептуальной основы. В процессе диагностики можно столкнуться с множеством проблем, имеющих различную природу, поэтому возникает необходимость выбрать среди этого множества ключевую проблему. Необходимо учесть определенный риск принять неправильное решение под влиянием высказываний взглядов, собрать интересные, но ненужные факты и упустить существенную, концептуально значимую информацию.

## Варианты подходов к диагностике

Описание подхода	Преимущества	Недостатки
<p><i>Нормативный</i></p> <p>Группе управляемых объектов (подразделение, организации и т.д.) задается система показателей, характеризующих желательное (с позиции управления) состояние этих объектов или составляющего их персонала. Показатели выступают либо целевыми ориентирами, либо императивами, обязательными в исполнении. Связан с определением отклонения объекта от эталона по четко обозначенным показателям (нормативам). Опирается на традиционную концепцию управления.</p>	<p>Четко выражена целевая ориентация, возможность контроля за результатом, возможность формализации показателей, методическая простота и достаточная технологичность, адекватность сложившейся системе управления.</p>	<p>Неспособность установленных сверху показателей отразить специфику локальной ситуации. Норматив рассматривается как субъективно желательный.</p>
<p><i>Ситуационный</i></p> <p>Рассмотрение процесса управления как непрерывной цепи уникальных, неповторимых управленческих ситуаций, с которыми сталкивается руководитель, призванный их решать. Конкретная ситуация и каждый тип организации предъявляют к управляемой подсистеме свои требования. Соответствие между состоянием диагностируемого объекта и спецификой ситуации явно или скрыто принимается в качестве нормы.</p>	<p>Ориентация при определении эталона на результат, стремление к формализации диагностики, возможность совмещения диагностики с тренингом, активность объекта диагностики, открытость процедуры.</p>	<p>Принципиальная невозможность адекватно воссоздать специфику целостной деятельности подразделения из фрагментов, невозможность определить значимость решаемой задачи с учетом специфики деятельности последнего.</p>
<p><i>Проблемный</i></p> <p>Рассмотрение управленческой</p>	<p>Акцентируется внимание на</p>	<p>Рассмотрение управления как цепи неповторимых</p>

<p>ситуации как уникального сочетания проблем, которые возникают на различных уровнях организации в ходе инновационной деятельности. Рассматривает в качестве желательного такое состояние объекта, при котором диагностируемые проблемы уже сняты, а собственно диагностика направлена на выявление иерархии проблем.</p>	<p>особенностях каждого диагностируемого объекта, специфике управленческой ситуации, в которой он действует, подчеркивается индивидуальность решаемых задач.</p>	<p>ситуаций фактически не фиксирует управление как процесс. Ситуация рассматривается не в контексте единого процесса, а дискретно. В результате уникальное и специфическое заслоняет общее и типичное.</p>
--	--	--

Важен и вопрос о критерии - любую проблему или ситуацию можно измерить, главное – правильно выбрать критерий и определить исходную позицию или основание. Правильно измеренная проблема влечет за собой создание адекватной программы изменений. Отсюда и еще одна основная задача диагностики - выявление сил и факторов, которые вызывают проблему, то есть причину, подготовка и планирование изменений.

Выводы включают в себя данные диагностики организации и предполагают построение алгоритма управления. Основная диагностическая модель может представлять собой объединение нескольких конструкций и сопровождает диагностику на трех уровнях: по всей организации, по подразделениям и по индивидуальным рабочим позициям. Определяем проблемное поле, границы и структуру, которые были выявлены в результате экспертного опроса разных позиционных групп (руководители, специалисты), а также распределение комплекса проблем по степени значимости, которые необходимо объединить, сгруппировать (возможно, по эмпирическим признакам, например, проблемы управления), выявить характер взаимосвязи, причинно-следственные зависимости. Анализ проблем является приоритетным в построении диагностической модели, одно из требований к которой комплексность.

Диагностическая модель строится с помощью системообразующих факторов:

- реальные интересы лидера организации;
- коллектив и его собственный интерес (интересы позиционных групп);
- товар, который производится;
- внешняя среда организации: социальная, демографическая, культурная, политическая ситуации.

Диагностические модели могут быть построены на основе информации, описанной различными источниками о микроорганизационном поведении (должностные инструкции, положения о функционировании подразделений, стандарты качества и т.д.), лидерство, система мотивации.

Следующая часть диагностической модели – *планирование возможных изменений в структуре организации.*

Анализируя управленческую деятельность в рамках любой организации, принято исходить из следующих принципов и представлений:

- функция руководителя – направлять, руководить, обучать, измерять, а также заниматься любыми другими видами деятельности, предполагающими непосредственный контакт с подчиненными;

- руководитель должен иметь в подчинении достаточное количество персонала, чтобы управление им занимало все его внимание, и, в то же время, достаточно немного, чтобы он мог уделять внимание каждому;

- количество звеньев управления в любой организации должно быть минимальным;

- исполнители должны заниматься ограниченным числом четко продуманных задач, решение которых непосредственно способствует достижению целей данного предприятия, подразделения;

- если подразделение организации ставит задачу, которое решает другое подразделение, налицо неправильное распределение функций;

- четкое понимание задач может быть не обеспечено вследствие неэффективной передачи информации.



Обратимся к понятию «организационный проект» как средству выработки управленческих решений. Организационный проект – ключ к построению группового проекта, и его объектом может быть: *технология, структура, система измерений, система человеческих ресурсов, организационная культура*. Организационный проект, являясь связующей частью рабочей группы, определяется технологическими характеристиками групповой задачи.

Оценка групп производится по таким позициям:

- задача структуры;
- координация;
- нормы изменения;
- межличностные отношения.

*Задача структуры* детерминирует распределение обязанностей и регулирование их реализацией в процессе взаимодействия членов группы.

Рассматривая *координацию*, следует подчеркнуть значение саморегуляции, что возникает тогда, когда члены группы могут решать задачи назначения, выбора методов работы, цели производства, принципов группового членства.

*Нормы изменений* устанавливаются согласно целям и принципам реализации группового проекта с согласия каждого члена группы на возможный контроль за выполнением задач.

Обращаясь к *межличностным отношениям*, отметим, что члены организации могут отличаться по ряду характеристик. Социально-демографические составляющие, такие, как возраст, образование, опыт работы, мастерство и возможности, могут воздействовать на поведение персонала и межличностные отношения в группе. Межличностные отношения лежат в основе жизнедеятельности группы.

Основу отношений в организационной структуре составляют цели, установленные для должностей и конкретных исполнителей. Если работа того или иного сотрудника не направлена на поддержание этой структуры и

не способствует решению стратегических задач предприятия, его усилия не являются продуктивными, потому что они лишены целесообразности. Отсутствие целесообразности может быть результатом неумения или нежелания сотрудников связывать содержание выполняемой работы с задачами подразделения, организации. Однако более вероятное объяснение заключается в том, что от конкретного исполнителя в этом отношении мало что зависит, поскольку нецелесообразность заложена в самой структуре. Даже если цели и задачи каждого отдельного сотрудника сформулированы ясно и четко, полному соответствию этих целей задачам организации может помешать организационная структура ее управления. Результатом диагностики этого уровня могут быть ответы на следующие вопросы:

- в какой степени структура организации соответствует требованиям стратегических задач;
- в какой степени индивидуальные характеристики персонала соответствуют требованиям стратегических задач;
- насколько способности и потребности персонала соответствуют задачам их функционирования в структуре организации;
- в какой степени цели соответствуют формальной организации управления, и какие возможности для ее реализации имеются.

После получения результатов измерения ставится диагноз или дается оценка. При оценивании необходимо учитывать основные потребности организации и ее политику. После завершения стадии оценивания, выявления проблем и возможностей их решения в определенных областях, анализа ресурсов для осуществления изменений исследуются и применяются методы оптимизации. Если достигнуты некоторые успехи в оптимизации работы, разумно придать их гласности, чтобы повысить степень осознания проблемы служащими и интенсифицировать степень реализации ее решения.

Добавим о необходимом: неплохо помогает в диагностике и *анализ документов*. Сведения, необходимые на организационном уровне, к примеру, доля на рынке и размер прибыли, могут быть получены из записей компании,

так как организации обычно измеряют количество и качество продукции как работающей группы, так и отдельных сотрудников.

Примерная последовательность изучения документов:

- ✓ зарегистрировать те мероприятия, которые остались невыполненными или были выполнены с опозданием;
- ✓ выявить организационно-технические или экономические просчеты и их влияние на деятельность организации;
- ✓ проанализировать организационно-управленческие недостатки, исправление которых может принести положительный результат в производственной и экономической деятельности;
- ✓ определить пропорции между основными сферами деятельности: производством, снабжением, подготовкой производства, сбытом и т.д.; основными элементами входа и выхода (оборотными средствами, финансами), основными показателями эффективности (производительности, рентабельности, фондоемкости и др. в динамике).

*Анализ документов* обеспечивает обзор организационного функционирования. Более того, документы предприятия позволяют проводить статистический анализ отношений за равные интервалы времени. Оценка ежемесячных прогулов, например, может вскрыть тенденцию поведения сотрудника. Архивные данные могут быть использованы в предварительной диагностике, являющейся отправным этапом в исследовательской работе.

Большое значение имеет *визуальная диагностика*. С помощью наблюдения мы получаем информацию о пространственном размещении, потоке операций, материалов, людей, методах работы, темпе, трудовой дисциплине, условиях работы. Важный наблюдаемый компонент предприятия – это корпоративная/организационная культура.

Являясь одним из эффективных методов сбора информации, *анкетирование* производится посредством распространения анкет, в которых содержится фиксированное число вопросов о функционировании

организации, об управлении, о месте работника. Использование этого метода позволяет собрать информацию с большого числа сотрудников предприятия.

*Интервью* – один из довольно сложных методов сбора информации. Необходимо соответствующим образом отбирать и перерабатывать суждения, чтобы на их основе получать качественно новую информацию. Диагностическое интервью бывает двух видов: *осваивающее* и *развивающее*. В результате осваивающего интервью можно получить общие сведения от руководителей и сотрудников о профиле, персонале, партнерах, истории организации и т.д. Развивающее интервью проводится по определенной технологии: его главная цель - в проблемно-ориентированном исследовании – выявить организационные проблемы.

*Профильный анализ* представляет информацию о степени готовности организации, заинтересованности разных категорий персонала в нововведении, изменении. Для этих целей применяются и сплошной опрос, и интервью.

Правильное описание *фактов* еще не является достаточным основанием для трансляции выводов исследования, поскольку важно определить, что может быть сделано, обладает ли организация возможностями реализовать выработанные решения. Анализ плавно переходит в синтез.

Любая полученная информация должна быть *систематизирована*. Основные критерии систематизации: *время, место (подразделение), ответственность, структура, воздействующие факторы*.

Указанные методы сбора первичной информации нередко используются в комбинации. Каждый метод содержит присущие только ему тенденции.

Сбор диагностической информации лучше начинать с наименее формализованных технологий, таких как исследование записей компании, а далее уже продвигаться к более формализованным методам, таким, например, как интервьюирование и анкетирование. Зависимость и взаимодополняемость методов оценки персонала и организационного

развития дает комплексное представление о деятельности организации и ее подразделений.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 14**

1. Подготовьте сообщения о стратегическом планировании.
2. Подготовьте сообщения о стратегическом управлении.
3. Подготовьте сообщения о SWOT-анализе.
4. Что такое *регулярный менеджмент*?
5. Подготовьте сообщения о диагностике организаций. Подберите примеры из реальной практики.
6. Что такое организационный проект?

## Тема 15. Пути повышения эффективности коммуникаций в организации

**Общение в организации.**

**Функции общения.**

**Особенности межличностного восприятия.**

**Общение и понимание.**

**Система организационного общения.**

**Внутренние коммуникации.**

**Неформальное общение в организации.**

Общение в организации настолько многопланово, динамично, изменчиво, что единого определения этого процесса просто, вероятно, и не может даже существовать. Предлагаем два часто используемых определения:

**Общение [в организации]** - многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

**Общение [в организации]** - осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие субъектов, вызванное потребностями совместной деятельности и направленное на изменение в состоянии, поведении и личностно-смысловых образованиях партнера.

Оба определения говорят о деятельности как о категории, с помощью которой и можно объяснить, что такое общение. В то же время, во втором определении встречаются такие понятия, как знаковые средства, личностно-смысловые образования. А это уже ближе к функциям. В одной из классификаций различают шесть функций общения: *коммуникативную, информационную, когнитивную, эмотивную, конативную и креативную.*

Суть *коммуникативной* функции - осуществление взаимосвязи членов организации на уровне индивидуального, группового и общественного взаимодействия.

*Когнитивная* функция состоит в осмыслении значений на основе представлений, воображения и фантазии.

*Эмотивная* функция общения проявляется в эмоциональной связи индивида с действительностью.

*Конативная* функция состоит в управлении и коррекции взаимных позиций коммуникантов.

*Креативная* функция общения состоит в развитии людей и формировании новых отношений между ними. В ней проявляются механизмы взаимовлияния: подражание, эмоциональное заражение, внушение, убеждение.

Общение, можно сказать, страдает, если нарушена или отсутствует хотя бы одна из перечисленных функций.

Вообще, давно понятно, что понимание человека человеком связано с установлением и сохранением коммуникации. И формы психического отражения, кстати скажем, являются регулятором общения. Устойчивость стремления к коммуникации и пониманию людей является залогом успешной профессиональной деятельности организатора, руководителя, управленца, менеджера.

Итак, в общем понимании нескольких наук - *общение - сложное переплетение отношений людей друг к другу, к совместной деятельности, ее результатам и к самим себе, показатель умения понять и оценить друг друга.*

Заметим, в общении существует некое, практически мистическое понимание источников информации:

- сигналы непосредственно от другого человека:
- сигналы от собственных сенсорно-перцептивных систем:
- информация о внешних по отношению к общению условиях:
- информация об итогах деятельности:
- информация от внутреннего опыта:
- информация о вероятном будущем.

В зависимости от конкретных, моментных требований на передний план выступают различные источники информации и высвечивается их разное понимание (как и применение).

На самом деле, сегодня существует огромное количество теорий и классификаций, концепций понимания общения – мы будем рассматривать его в примерных рамках моделей социальных отношений, где исследуется влияние разных факторов на межличностные оценки. И здесь выделяются:

- ✓ эффект восприятия - видение людей в общем и целом,
- ✓ эффект партнера - впечатление в конкретном контакте,
- ✓ эффект отношений - воздействие сложившихся отношений,
- ✓ случайное смещение - влияние других причин.

Эффект партнера, кстати, является самым действующим при первой встрече, когда проявляются социальные стереотипы разного рода. Это означает, что многие специфические феномены общения проявляются уже в первые минуты социального контакта. Любопытно, что при приеме на работу наиболее успешными оказались обладающие большим числом позитивных высказываний, малым числом речевых ошибок и удачно подобранной одеждой (!). Такие свойства, как физическая привлекательность, особенности невербалики, скорость речи оказались не значимыми.

Ряд ученых сегодня предлагает оценивать характер межличностных отношений в общении в двух координатах - *контроля и принятия*.

Полюса координаты контроля - *доминантность* и *субмиссивность*.

Полюса принятия - *дружественное* и *враждебное отношение*.

Обязательно следует сказать, что *общение между мужчинами подчинено статусной иерархии в большей степени, чем общение между женщинами*.

При этом люди с меньшим статусом выигрывают больше от использования социально приемлемых видов поведения, нежели люди с высоким статусом.

Различия в стереотипном поведении большие при общении с коммуникантом своего пола. Мужчины выражают больше несогласия при общении с коммуникантами своего пола. Женщины общаются с женщинами



в более драматическом ключе, чем с мужчинами. Общаясь между собой, мужчины и женщины демонстрируют в большей степени мужское, чем женское поведение: больше говорят по делу, чаще не соглашаются друг с другом. Коммуниканты обоего пола более убедительны в общении с женщинами, чем в общении с мужчинами...

А вообще-то стоит заняться другим вопросом: понимается ли сообщение так, в которой его передал источник общения, ведь мы точно знаем – многое зависит от интерпретации сообщения адресатом. Язык, используемый в сообщении/общении, не всегда имеет полностью одинаковое значение и для источника, и для адресата. Значения тех или иных слов и выражений связаны с индивидуальным опытом участников (личностный смысл). Обычно и слово имеет несколько иной смысл для источника общения, чем для адресата. Часто слово или символ имеют несколько различных значений, и источник сообщения не уточняет, что он подразумевает – для него все и так очевидно! Сообщение может содержать неизвестные адресату слова, которые выглядят, скажем, просто бессмысленными (например, преподаватель, часто употребляющий в лекции иностранные заимствования, новые термины и пр.). Иногда сообщение содержит слова, которые вызывают ассоциативные воспоминания и эмоции у адресата, могущие исказить интерпретацию полученного сообщения. Отсюда – несколько слов о том, что в условиях общения могут возникать специфические *коммуникативные барьеры* (не связанные с уязвимыми местами в каком-либо из каналов коммуникации или с погрешностями кодирования и декодирования) – они носят социальный или психологический характер.

С одной стороны, такие барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения, вызванное не просто различным языком, на котором говорят участники коммуникативного процесса, но и различиями более глубокого плана, существующими между партнерами. Это могут быть *социальные, политические, религиозные,*

*профессиональные различия*, которые не только порождают разную интерпретацию понятий, но и различное мироощущение, мировоззрение, миропонимание. Такого рода барьеры порождены объективными социальными причинами, принадлежностью к различным социальным группам. Но процесс общения осуществляется и при наличии этих барьеров (дипломаты, военные противники, преступники и переговорщики...).

Барьеры при коммуникации могут возникать и вследствие индивидуальных психологических особенностей (некоммуникабельность, чрезмерная застенчивость, скрытность) или в силу уже имеющихся, стереотипных отношений неприязни, недоверия, сложившихся между партнерами по общению.

Коммуникативные барьеры не позволяют создавать планируемую адресатом ориентацию. Посланное сообщение проходит через своеобразный фильтр доверия и недоверия. Этот фильтр действует так, что истинная информация может оказаться непринятой, а ложная принятой (игра «испорченный телефон»?). Психологически важно выяснить, при каких обстоятельствах тот или иной канал информации может быть заблокирован таким фильтром, тем более, что существуют средства, помогающие принятию информации и ослабляющие действие фильтров. Совокупность этих средств называют *фасцинацией*. В качестве фасцинации выступают различные сопутствующие основной информации средства, выполняющие роль сопроводителя информации, создающие некий дополнительный фон, на котором основная информация уже теперь выигрывает, поскольку преодолевается фильтр недоверия. Примером фасцинации может быть, между прочим, музыкальное, пространственное или цветное сопровождение речи, хотя это и не вполне подходящий пример для организационной психологии – еще ни один руководитель, например, не беседовал с подчиненными, включив музыкальное сопровождение... А было бы любопытно!

Даже если адресат адекватно понимает сообщение, он может исказить его значение - когда полученная информация противоречит его представлениям, ценностям, Я-образу. Чаще всего искажение происходит еще и тогда, когда сообщение неоднозначно и размыто.

На принятие или отвержение сообщения может повлиять и текущее эмоциональное и физическое состояние адресата - человек в угнетенном или рассерженном состоянии в меньшей степени способен внимательно слушать или воспринимать разумные советы других.

Интерпретация и принятие сообщения во многом еще зависят от того, как адресат оценивает *цели* источника сообщения. Например, комплимент от кого-то, кто явно хочет произвести благоприятное впечатление и завоевать расположение, воспринимается как менее искренний, чем похвала от незаинтересованного человека – а вот это уже практика и скрытый совет для членов организаций!

Принятие сообщения зависит от *кредита доверия*, которым располагает источник сообщения. Доверие определяется его компетентностью и прошлым опытом адресата. Человек может сформировать дефицит доверия к себе и своим сообщениям, скажем, противоречивыми утверждениями, неоправданными претензиями, постоянным изменением своей позиции, разрывом между словом и делом и, наконец, очевидной ложью. Но вероятность принятия сообщения значительно возрастает, когда адресат относится к источнику информации с симпатией или отождествляет себя с ним.

Когда двое работников/сотрудников/коллег общаются друг с другом, их поведение отражает статус и власть, которыми они обладают в данной организации. Человек с более высоким статусом, как правило, доминирует в беседе, часто высказывая личное мнение или перебивая собеседника. Лицам с более низким статусом свойственно стремление произвести благоприятное впечатление на высокопоставленного коллегу, продемонстрировать свое уважение и согласие с его представлениями, или хотя бы избежать открытой

конфронтации. Различие статусов отражается, естественно, и в невербальном поведении, например, в позах и зрительном контакте. Человек с более низким статусом, как правило, не позволяет себе расслабленной позы и более внимательно следит за словами своего высокопоставленного собеседника (ох, как вспоминается знаменитый чеховский рассказ «Толстый и тонкий»...). Люди с низким статусом получают большее удовлетворение от общения с коллегами, обладающими более высоким статусом, чем с работниками своего или более низкого статуса. Менеджерам общение с руководством приносит значительно больше удовлетворения и радости, чем общение с подчиненными. Что же касается людей с высоким статусом, то они предпочитают общаться друг с другом, чем со своими подчиненными. Все это и грустно, и неизбежно.

Конкретно, в рамках нашей науки, коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми на очень важном уровне. Это, конечно, все тот же процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Но организационная коммуникация — это еще и процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей и отдельным индивидуумам внутри организации, за ее пределами. А информация эта служит необходимым инструментом в координации деятельности всей организации.

В целом, коммуникационные процессы, в которых участвует организация, могут быть разделены, как мы уже знаем, на две крупные сферы:

- коммуникация внутри организаций;
- внешняя коммуникация.

Как формальные, так и неформальные коммуникации осуществляются по правилам *грамматики внутригруппового общения*. Отдельные индивиды могут выполнять как *функциональные*, так и *дисфункциональные* роли,

причем в организации практически всегда наблюдаются два параллельных ряда ролей: формальные и неформальные (например, неформальный лидер).

Многое зависит от руководителя организации. Напомним, что обычно выделяют следующие стили руководства: *авторитарный, демократический*

*и мягкий (попустительский).*

Структура организации определяет направления коммуникационных потоков в ней, то есть движения сообщений по различным каналам, между различными подразделениями и работниками этой организации:



No comments

- *вертикальные коммуникационные потоки* идут от администрации к рядовым членам (приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль, кризисная коммуникация) и от рядовых членов к администрации (отчет, запрос, служебная записка, профсоюз, собрание);

- *горизонтальные коммуникационные потоки* идут между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание, перекур, беседа в кафе после работы);

- *внешние коммуникационные потоки* - это любые сообщения, связанные с пересечением условной границы организации (реклама и корпоративная реклама, статьи, интервью, выставки, презентации, пресс-конференции, пресс-релизы, кризисная коммуникация).

В организации предусмотрены и *охранные механизмы* для предотвращения деструктивной коммуникации (гриф «для внутреннего пользования», «для служебного пользования», «совершенно секретно»). Охранные механизмы ограничивают число участников коммуникации определенным кругом лиц.

Помимо основных коммуникационных потоков, в организации могут наблюдаться и *дополнительные* (между руководителями и работниками разных подразделений, то есть, «по диагонали», между работниками и руководителями различных организаций — «в сторону»).

Большую роль играет неформальная коммуникация на всех уровнях (например, неформальные группы вне работы; игра в теннис/футбол; «чаепития», «утренники», «вечеринки», «шашлыки» и пр. ).

Есть такой термин - *grapevine* - система слухов (дословно - «виноградная лоза»). Так вот *grapevine* поставляет 66 % информации работникам предприятия, большая часть которой информация «по делу», производственная, ну, а остальное... По- русски мы говорим: «*поползли слухи*».

Структуру организации и процесс принятия решений обслуживает *система внутренних коммуникаций* (СВК). Анализ коммуникаций реально необходим, так как отношения между работниками различных рангов оказывают непосредственное и осязаемое воздействие на работу организации в целом, влияя и на мотивацию, и на системы ценностей, и на позиции групп и отдельных работников. Кроме того, полностью охватить внутриорганизационные отношения невозможно без изучения каналов распространения информации.

Информационные	Аналитические	Коммуникативные	Организационные
Корпоративные СМИ, рассылка сообщений, доска объявлений, внутренний сайт, листовки	Анкетирование, фокус-группа, «почтовый ящик», опрос	Корпоративные мероприятия, соревнование по профессии, корпоративные тренинги, корпоративное обучение, система адаптации	Разработка и внедрение корпоративных стандартов, выступления руководства, совещания, собрания

Каналы информации

Одной из основных проблем коммуникаций в организации является *проблема качества информации, ее достаточности, своевременности, точности*. И формальные, и неформальные коммуникации, в основном, подчиняются некоторым общим законам:

- ✓ прежде чем установится общение, обе стороны, как правило, достаточно точно определяют цели;
- ✓ прочные коммуникации возникают тогда, когда обе стороны не стараются добиваться результатов немедленно и в полном объеме;
- ✓ огромное значение для эффективности коммуникаций имеет физическое и психологическое окружение, способность быстро приспосабливаться к конкретным условиям;
- ✓ коммуникации более эффективны в случае активного применения невербальных способов общения (интонация, жесты, поза и др.);
- ✓ эффективность коммуникаций повышает ценная и полезная для получателя информация (даже при отрывочных, не длительных контактах);
- ✓ обратная связь необходима для контроля качества и содержания информации и качества коммуникаций;
- ✓ внутри организации коммуникации должны строиться на долгосрочных интересах и целях - это повышает их устойчивость и гибкость в повседневной работе;
- ✓ большое значение для коммуникаций имеет практика активного слушания, которая предполагает прекращение собственной речи, доброжелательное внимание к собеседнику, отсутствие спора и посторонних занятий во время беседы и попытка принять точку зрения собеседника (или хотя бы понять ее).

Устойчивые двусторонние и односторонние каналы в организации образуют *коммуникационную сеть*, которая опирается на внутриорганизационное общение и чаще всего носит неформальный характер, как и общение в небольшом коллективе в целом. Современная организационная психология берется утверждать, что руководство должно

принимать активное участие в неофициальном общении. Кроме того, руководитель может воспользоваться неформальными коммуникационными каналами для быстрого распространения важной информации. Такой подход представляется особенно эффективным в условиях существования небольшого коллектива. С его помощью можно [с высокой степенью достоверности] определить внутренние пружины личностного общения, его цели и мотивы.

Личные взаимоотношения имеют, достаточно часто, одну из четырех основных целей:

- формирование правильного представления об окружающем мире и обществе, в том числе, о себе самом;
- выражение чувств и эмоциональный контакт с окружающими;
- влияние на поведение других, в том числе, изменение в желательную сторону;
- деловые цели.

В каждом конкретном случае общение преследует сразу несколько целей, но определяющую будет играть одна из указанных.

С точки зрения каждой отдельной личности, деловые цели вовсе не являются единственной составляющей человеческих взаимоотношений. Более того, самой важной и широкой функцией человеческих личных отношений некоторые ученые считают именно формирование правильного представления об окружающем мире, обществе и себе самом. Реализация этой цели общения позволяет индивиду удовлетворить целый ряд потребностей высшего уровня. Для идентификации мира, общества и самосознания решающее значение имеют: восприятие, коммуникации, роль человека в организации – отсюда: *построение эффективной системы внутренних коммуникаций в организации является важным и необходимым условием ее процветания.*

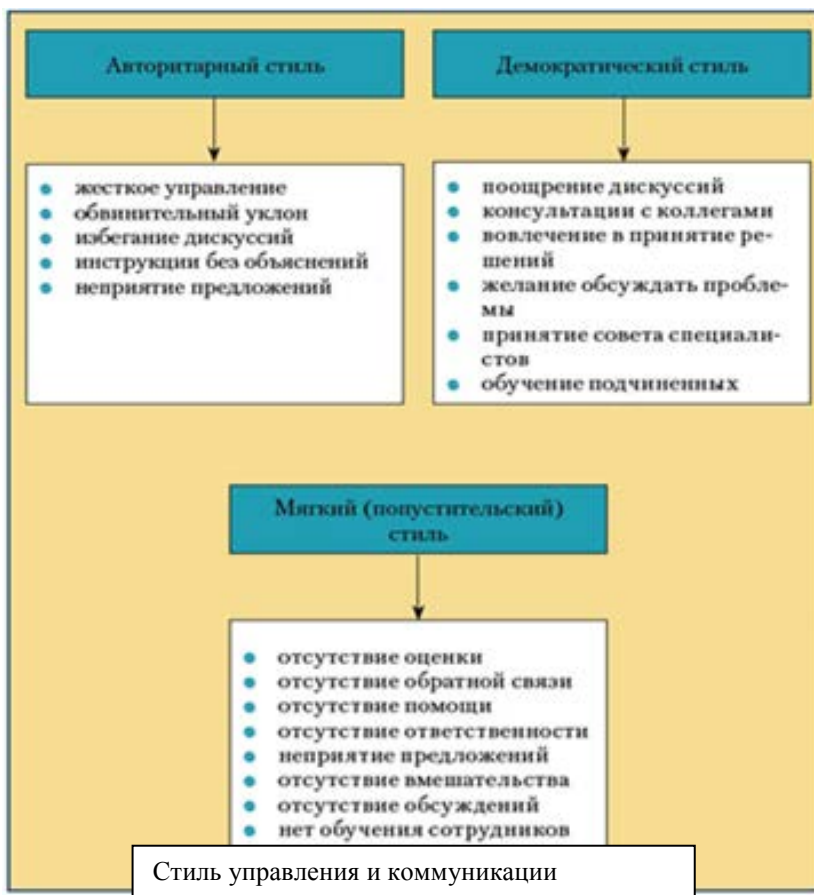
Система внутренних коммуникаций (СВК) - совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения делового,



интеллектуального и эмоционального содержания внутри организации между сотрудниками. При этом можно выделить в качестве субъектов коммуникаций, например, менеджеров, сотрудников специализированных подразделений, осуществляющих работу с СВК в организации.

В идеале система внутренних коммуникаций в любой организации, независимо от рода деятельности, должна отвечать следующим принципам:

- открытости;
- простоты и понятности;
- регулярности;
- достаточности;
- комплексности;
- достоверности;
- своевременности.



Коммуникации должны быть ясными, точными, давать необходимую информацию, относящуюся к профессиональной деятельности. Они должны создавать атмосферу доверия, улучшать социально-психологический климат в коллективе. Основными критериями

оценки эффективности системы внутренних коммуникаций являются:

- количество коммуникационных каналов;

- качество выполнения совместных работ, требующих усилий разных подразделений компании одновременно;
- количество промежуточных звеньев при передаче информации;
- своевременность распространения информации;
- адекватность применения информационных каналов сферы деятельности предприятия;
- наличие баланса между вертикальными и горизонтальными коммуникациями внутри компании, между документированной (формальной) информацией и вербальными средствами;
- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- количество распространяемых неформальных коммуникаций (слухов).

Для создания позитивного имиджа организации необходимо своевременно доводить необходимую информацию до сотрудников, что дает возможность повысить общую управляемость компанией, эффективность работы, мотивацию персонала и оперативную деятельность, позволит улучшить социально-психологический климат в коллективе.

Создание эффективной системы внутренних коммуникаций состоит из семи основных этапов (см. ниже):

- диагностика существующей системы коммуникаций;
- создание единого информационного пространства;
- разработка политики и стандартов компании в области внутренних коммуникаций;
- внедрение разработанных стандартов;
- укрепление лояльности персонала;
- мониторинг работоспособности системы ВК, оценка эффективности и принятие мер по ее улучшению;

постановка новых/перспективных задач в области управления внутренними коммуникациями.



Инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций подразделяются на четыре основных вида: *информационные, аналитические, коммуникативные и организационные.*

Важно отметить, что большинство организаций используют не больше двух групп инструментов одновременно, хотя для построения эффективной системы рекомендуется использование инструментов каждой группы. Самые редко используемые инструменты управления внутренними коммуникациями — «почтовые ящики» для сбора предложений, электронные СМИ, письма работодателю, деловые игры, презентации для сотрудников, электронные библиотеки, тематические фотостенды. Чаще всего используются внутренние собрания, рассылки сообщений, стенды с

информацией и внутренние сайты. Есть и еще ряд проблем, с которыми сталкиваются организации при работе с внутренними коммуникациями: отсутствие сотрудника, отвечающего за работу с системой внутренних коммуникаций на постоянной основе. Как правило, организации не выделяют бюджет на поддержание и регулярную работу с внутренними коммуникациями. Из-за этого информация доводится до сведения работников нерегулярно, без нужного эмоционального заряда, а порой и без учета бизнеса и размеров организации.

Вообще-то уже понятно: крайне важно правильно выстраивать работу по управлению системой внутренних коммуникаций в организации. Необходимо создавать единое информационное поле, устранять коммуникативные разрывы, иметь/получать обратную связь от персонала с целью вовлечения сотрудников в процессы управления организацией, повышения мотивации к достижению целей, улучшения качества процедур принятия управленческих решений. Возможно, внедрение каждой организацией своих «правил» будет способствовать созданию единого информационного пространства и облегчит процесс адаптации новых сотрудников. В правилах должна быть отражена вся информация, необходимая для работы в части организационной и психофизиологической адаптации: *в простой и доступной форме отражены стандарты деловой переписки и ведения телефонных переговоров, безопасности, требований к внешнему виду, социальные гарантии работникам, структура организации, правила пользования библиотекой и архивом, приема пищи, организации командировок, использования автотранспорта и курьерских служб, порядок начисления и выплаты заработной платы и пр.*

Система внутренних коммуникаций - это действенный и действующий комплекс мероприятий. Конечно, крайне важным является и грамотное разделение функций между субъектами внутренних коммуникаций: работа по адаптации новых сотрудников, поддержание работоспособности корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций в целом,

поддержание климата в коллективе, служба персонала (HR-служба), топ-менеджмент и т.д.

Внедрение системы внутренних коммуникаций призвано синтезировать теории управления, теории организации, психологии управления и межличностного общения, организационной психологии и теории коммуникации. «Пробелы», некомпетентность в одной из этих сфер влечет за собой тиражирование ошибок и малоэффективные действия во всех других областях.

Все, что мы только что говорили, касается области так называемых официальных, формальных отношений в организации, на работе. Но надо признать, что *неформальное общение* является важным механизмом, обуславливающим отношения между людьми в любом коллективе. *Неформальное общение - это своеобразная связь с другим человеком, построенная на взаимном принятии личностных свойств и достоинств, предполагающая определенный уровень понимания, согласия, психологической близости.* Именно эти отношения удовлетворяют потребность в самореализации в рамках данной организации, работы, должности, в уважении и принятии.

Неформальные отношения, с научной точки зрения, малоизученное, хотя и заметное, явление. Часто внешне они могут никак не проявляться, даже наоборот, положительные эмоции затушеваны. И нет нужды их демонстрировать: человек, с которым существует взаимопонимание, знает об этих отношениях, а вы, в свою очередь, уверены в нем. Вот она - внутренняя взаимная открытость, уверенность, психологическая настроенность друг на друга, осуществляемая без дополнительных усилий.

Психологи считают, что неформальные отношения существуют на основе двух уровней психологической близости: *первичном* и *рациональном*.

*Первичный уровень* возникает уже при первом контакте (длительное знакомство не требуется, создается ощущение, что вы *сто лет* знаете друг друга). Этот уровень характеризуется спонтанностью эмоционального

восприятия, неосознанностью и почти не поддается волевому регулированию. Этому уровню *близости* свойственны легкость, высокая степень доверия и понимания, в основном, правильный прогноз ситуации и принятие партнера со всеми сильными и слабыми сторонами.

*Рациональный уровень* основан на понимании сходства установок, ценностей, норм, жизненного опыта. Он возникает на определенном этапе отношений с человеком, осознается и регулируется нами. Считается, что отношения, основанные на общих ценностях и интересах (*рациональный уровень*), более устойчивы, чем отношения на основе симпатий и антипатий. Кроме того, отмечается пять форм взаимодействия:

- «пара» - два человека взаимно симпатизируют друг другу. Часто один из них бывает лишь дополнением или «спутником» другого;
- «треугольник» - три человека симпатизируют друг другу и составляют свое маленькое, но довольно тесное ядро коллектива;
- «квадрат» может образовываться как совокупность пар, отношения между которыми не обязательно имеют одинаковую интенсивность;
- «цепочка» - линейная связь между несколькими людьми, которая при определенных условиях может стать источником слухов, «испорченного телефона»;
- «звезда» основывается на неформальном лидере, к которому приближены несколько членов коллектива.

Каждая из этих форм неформального общения так или иначе возникает в любой организации с определенной целью: наилучшей адаптации к внутренним правилам и законам существования.

Неформальные отношения во многом определяют микроклимат и внутреннюю атмосферу в коллективе. Влияние их на работу организации в целом трудно переоценить трудно - ведь присутствие *товарища* дает немало преимуществ:

защищенный тыл, что особенно важно в условиях кризиса или при работе над ответственным заданием. От друзей обычно ждут поддержки, охотнее прислушиваются к их идеям в решении трудной задачи. А если постигла неудача или очередное «воспитательное воздействие» со стороны руководителя, то «свой» человек выслушает, поймет и встанет на сторону товарища;

дипломатия - возможность обсудить конфиденциальную или негативную информацию без риска ее утечки. Кстати, проводить обсуждение можно и в нерабочее время (что часто и делается);

правдивые отчеты - друзья не боятся говорить правду, даже если она горькая. В результате можно стать обладателем точной информации о положении дел;

посредничество - друг или подруга как *передаточное звено*, способное в наиболее адекватной форме донести до остальных нужные сведения в сложной или конфликтной ситуации и получить искреннюю поддержку и понимание;

личный психотерапевт - в ситуации, из которой хочется поскорее «выйти»! И таким возможным «бегством» и становится неформальное общение - в этом смысле оно имеет реальное «терапевтическое» значение.

Итак,  
неформальное общение  
в организации  
неизменно «вырастает»  
из дружеских  
отношений, не  
определяемых  
должностными



Вот уж точно неформальное общение!

инструкциями. Будучи участниками таких взаимоотношений, мы связаны с коллегами общностью взглядов и переживаний, склонностей и интересов. У нас нет указаний на обязанности, нет согласованных ролей, но тесные

неформальные контакты влияют на позицию в коллективе, на общую картину взаимоотношений в организации. Такое общение усиливает чувство солидарности и причастности к коллективу, проявляющееся не только в рабочее время, но и в часы совместного отдыха.

Но нужно сказать, что однозначно оценить все «за» и «против» неформального общения в организации невозможно. Тем более, что грань между формальным и неформальным часто очень размыта. С одной стороны, никакие формальные процедуры не в силах вытеснить неформальные отношения и устранить личные интересы из взаимодействия в коллективе. С другой - в неформальном общении всегда будут существовать моменты, негативно влияющие на работу. Рассмотрим их:

- ✓ *общественное мнение* - приятельские отношения с коллегой часто вызывают некоторую ревность у остальных, тем более, если ваша связь не одобряется. Премахи друзей преувеличиваются...

- ✓ *дружба с руководителем* неизбежно вызывает подозрения, слухи, домыслы и даже зависть со стороны коллег. Все поступки рассматриваются под микроскопом, о них и судят о них куда строже, чем о действиях тех, кто не отмечен особым *благоволением* руководителя;

- ✓ *дружеские манипуляции* – факт, что «старая дружба» нередко становится оправданием для коллеги, работающего спустя рукава или позволяющего себе опаздывать, много болеть, затягивать выполнение заданий ...

- ✓ *эмоциональная созависимость* – известно, что неформальное общение требует от партнеров постоянной эмоциональной отдачи. А это не всегда легко выполняемая задача. И иногда, по разным причинам, некоторое несоответствие вносит эмоциональную нестабильность в контакты и мешает работе;

- ✓ *вопросы этики* - доступ к конфиденциальной информации может иметь отрицательные последствия. Узнавание об организационном кризисе,



недоразумениях, финансовых проблемах заставляет делать нелегкий выбор: молчать или сообщить...

Подобные тонкости неформального общения иногда являются причиной обострения отношений между друзьями и во всем коллективе.

Конечно, и социальные и организационные психологи полагают, что дружба бывает очень полезна бизнесу, если вырастает из деловых совместных интересов.

Правда, как бы тесно ни общались люди на личностном уровне, формальные отношения имеют специфику, которую нельзя сбрасывать со счетов. Всегда есть риск, что один из друзей проявит себя как «предатель». Выяснение отношений, взаимные обиды и претензии становятся достоянием всего коллектива. В результате страдает и общее дело, и дружба. Но прогноз может быть и оптимистичным, если в «рабочей дружбе» следовать главному правилу - четко разделять личные и деловые интересы. Конечно, коллектив, как «старший брат», практически всегда все знает. Поэтому, если нет уверенности в том, что нетрудно проявить необходимый такт и соблюсти ряд ограничений, лучше не рисковать и просто работать с друзьями в разных организациях.

Еще одной важной темой, имеющей непосредственное отношение к неформальному общению на работе, является вопрос об установлении контакта с посетителями/клиентами/гостями.

Поиск правильной формы обращения к *визитеру* требует достаточного уровня компетентности, учета норм этикета и правил приличия, принятых в профессиональной деятельности. Закономерно, что выбор обращения диктуется обстоятельствами и местом беседы, характером взаимоотношений, культурой и воспитанностью посетителя. В то же время, начать непринужденный разговор на интересную и приятную для посетителя тему (чаще всего возникающий случайно, возможно, из впечатления настоящего момента, в связи с событиями, происходящими «здесь и теперь», событиями, связывающими вас с собеседником ранее) лучше и профессиональней,

профессионально, чем отвернуться к компьютеру и заняться текущими делами. Да, стоит помнить о личных качествах посетителя - они имеют первостепенное значение для выбора соответствующей случаю темы беседы и вообще желания выходить за рамки формального общения. Но если они все же не найдутся, необходимо помнить, что неформальный разговор с посетителем является частью работы и, безусловно, с одной стороны, дает возможность заполнить возникшую паузу в ожидании события, встречи, а с другой, выражает уважение к нему. Вроде бы разговор ни о чем, но гость чувствует внимание к себе, признание собственной ценности и значимости. В результате такого общения усиливается позитивное эмоциональное состояние посетителя.

При построении неформального общения с гостями особое внимание следует обратить на правильный выбор «*зональных пространств*». Эти пространства определяют территориальную дистанцию, удобную для общения с тем или иным человеком. Такая дистанция, будучи отражением реального или ожидаемого контакта, устанавливается с первых минут и зависит от ряда ситуативных и личностных моментов и может по-разному оцениваться хозяином и посетителем. Напомним о *зонах*:

- *интимная зона* (15 сантиметров) — главная для каждого человека. Разрешение проникнуть в эту зону дается только тем, кто находится в тесном эмоциональном контакте (дети, родители, супруг, близкие друзья и родственники). Как правило, если посетитель нарушает границу этой зоны (независимо от того, женщина это или мужчина), то появляется дискомфорт;

- *личная зона* (до 0,5 метра) считается наилучшей для общения в коллективе. Именно она позволяет реализовать основной принцип деловых отношений - рациональность, поиск способов эффективного сотрудничества и установление взаимного доверия. Взаимодействие именно на такой дистанции поможет лучше почувствовать эмоциональный настрой гостя;

- *социальная зона* (до 1,2 метра) - на таком расстоянии, как правило, держатся при случайных встречах, с малознакомыми людьми или в ситуации

жестко регламентированного формального общения. Указанная зона может быть выбрана при общении с посетителем, который незнаком, а личностные характеристики которого пока трудно определить;

- *публичная зона* (свыше 1,2 метра) используется, как правило, при работе с большой группой посетителей или на совещаниях.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 15**

1. Что представляет собой общение в организации?
2. Расскажите о функциях общения.
3. Что такое эффект партнера?
4. Каковы источники информации в организациях?
5. Подготовьте сообщения о барьерах в коммуникациях.
6. Подготовьте самостоятельные сообщения о связи стилей руководства и стилей общения.
7. Что такое система внутренних коммуникаций?
8. Расскажите о неформальных отношениях в организациях.

## **Тема 16. Современные концепции и структура организаций, внедрение инноваций и развитие информационных технологий**

**Изменение структуры деятельности.**

**«Человеческий капитал» организации.**

**Обучающаяся организация П. Сенге.**

**Виртуальная организация У. Давидоу и М. Малоне.**

**Феминная теория организации.**

Информационные технологии настолько активно вошли в наш мир с появлением компьютеров самого разного типа и назначения, развиваясь неустанно и, похоже, бесконечно, что заставляют нас всех приспособливаться к ним. «Суббота для человека» - выражение из Библии... Современную организацию, будь то банк, производственная компания или фирма по оказанию услуг населению сегодня невозможно представить без компьютеров, принтеров и сканеров. Выход в Интернет на рабочем месте привычен и даже обязателен, как наличие громоздкого телефонного аппарата на столе пару десятков лет назад. Мобильный телефон и платежная карточка уже не являются диковинами, а тарелки спутникового телевидения растут на крышах как некие странные цветы. Технический прогресс меняет жизнь, заваливая нас грудой информации, не всегда полезной и нужной, заставляя учиться ее обрабатывать и использовать. Современное общество резко меняется под воздействием новых технологий, дающих возможность контролировать и управлять дистанционно и в реальном масштабе времени, используя огромное количество информации. Однако все же ясно: современные технологии и технические устройства не способны заменить всех работников организации любого типа, являясь, в основном, лишь средствами, позволяющими повысить производительность и качество труда человека.

Современная организация, вне зависимости от сферы деятельности, имеет структуру, которая достаточно унифицирована, чтобы можно было говорить о разделении на типы. В общепринятой практике она и представляется в виде трех базовых типов:

- *функциональный (консервативный) тип* - структура строится в виде пирамиды, в основании которой располагается основная масса работников, объединенных в подразделения по функциональному признаку, над которыми возвышаются ступени управленческой иерархии, увенчанная руководителем. Количество подразделений и уровней ничем не ограничено, что приводит к легко предсказуемому явлению - бюрократия цветет «махровым» цветом, клановость и кумовство повышают уровень коррупции, образованность и профессионализм падают в цене, уступая место «нужности» и угодливости. Производительность труда и качество услуг на всех уровнях пирамиды опускаются ниже среднего, расходы на расширение и содержание управленческого персонала растут, что приводит к постоянным «чисткам» и сокращениям работников основания (которые, по сути, и обеспечивают существование пирамиды). Психологическая атмосфера в коллективе такой структуры приводит к повышенной «текучности» кадров и оставляет желать лучшего. Даже хороший руководитель не в силах изменить существующий порядок без коренной ломки подобной структуры. Если структура остается прежней, то очень быстро любые изменения на нескольких уровнях пирамиды компенсируются оставшимися *ветеранами*. Если из основания пирамиды *вымываются* профессионалы своего дела, то организация легко проигрывает конкурентам и быстро разваливается;

- *проектный тип* (чаще всего относится к научно-исследовательской деятельности, обычно финансируемой государством). Структура строится в виде блочной пирамиды, где основанием служат блоки, представляющие собой частично независимые подразделения, часто имеющие собственный устав и бюджет. Первоначальные успехи отдельных блоков основаны на энтузиазме преданных делу работников, со временем энтузиазм идет на убыль, особенно при сокращении финансирования и прихода управленцев, далеких от науки и приносящих в организацию бюрократизм. Между верхушкой пирамиды (руководством) и основанием располагается административно-хозяйственная прослойка, которая имеет свойство

разрастаться словно опухоль, а руководству не хватает зрелости и упорства, чтобы не дать метастазам опухоли превратить организацию в бесполезное скопище работников, занятых мелкими дрызгами и интрижками. Бюрократия проникает во все поры такой организации, приводя ее к творческому ступору и стагнации. Единственное контрсредство - разрушение старой структуры и создание новой, на новом месте и с новыми энтузиастами.;

- *процессный тип* (производственный, вошедший в моду лет двадцать пять назад). Структура пирамидальная, строится по принципу функциональности, основанной на выделенных направлениях деятельности, часто называемых бизнес-процессами. Подразделения, занятые производством товаров или услуг, могут иметь подобие независимости, которая очень мешает административно-хозяйственной прослойке, словно подушка, отделяющая основание пирамиды от руководящей верхушки. Бюрократия здесь тоже быстро развивается и начинает подстраивать всю деятельность под свои нужды. Производительность зависит от прихоти клерков, эффективность снижается из-за нарушения обратной связи между основными подразделениями и руководством, которую административно-хозяйственная прослойка берет под свой контроль. Организация подобного типа может существовать до тех пор, пока не будет вытеснена с рынка более молодой, эффективной (пока местная бюрократия не возьмет власть в свои руки).

По типу деятельности организации можно так:

- *производственный тип*. Деятельность здесь нацелена на производство различной продукции. Новые технологии часто позволяют заменить ручной труд механизированным, сократить сроки внедрения разработок в производство, обеспечить контроль качества продукции, снизить расходы на упаковку и транспортировку товаров;

- *обслуживающий тип*. Деятельность направлена на оказание услуг: от стирки белья до создания заказных товаров, к которым можно отнести и штучные. В этой области новые технологии наиболее востребованы, так как

позволяют значительно сократить время на прием и обработку заказа, оперативно скоординировать действия подразделений или работников, оформить сопровождающие документы и обеспечить необходимый сервис и проконтролировать качество обслуживания;

- *научно-исследовательский тип*. Деятельность определяется уровнем развития науки и материальными ресурсами, доступными для использования. Новые технологии позволяют расширить границы исследований, осуществлять координацию действий и добиваться сокращения расходов на проведение параллельных или дублирующих исследований. Часто опытные образцы, созданные в лабораториях с помощью информационных технологий, проходят стадию испытаний в ускоренном режиме и могут оперативно передаваться в производство;

- *проектный тип*. Деятельность проектной организации направлена на осуществление проектов в различных областях науки, техники или производства, при этом, проект может включать в себя несколько направлений деятельности, от разработки до сдачи «под ключ» другой организации, которая будет заниматься обслуживанием реализованного проекта. Большое развитие такой тип организации получил, когда сложность технологических процессов или создание конгломератов в экономике потребовало объединенных усилий специалистов из самых различных сфер деятельности, координацией которых зачастую и занимаются данные проектные организации. Основной задачей деятельности ее становится сбор, обработка и использование информации, что осуществляется с использованием современных технологий и методов работы.

Комбинации приведенных типов деятельности могут успешно использоваться, и проблемы появляются тогда, когда вместо продуманного и тщательно выверенного объединения с последующей перестройкой структуры происходит бездумное слияние типов. В результате происходит разрушение внутренних связей прежней структуры, персонал дезориентируется, деятельность организации теряет эффективность.

Избежать этого можно только проведя предварительное обследование с помощью методов системного анализа и реинжиниринга.

Естественно, что и сами информационные технологии позволяют оперативно и полноценно описать структуры и деятельность современной организации. Для этого не обязательно использовать сложные и дорогостоящие программные продукты, можно обойтись доступными средствами: Business Studio, построенный на базе MS Visio, ARIS.

Говоря о новых концепциях организаций стоит вспомнить о концепции организации, обучающей управлению своих работников, которая появилась в начале 20-х годов прошлого века в СССР. На крупных предприятиях были созданы курсы *промышленной администрации*. Окончившие курсы некоторое время работали помощниками начальников цехов и директоров заводов. После стажировки начинающего руководителя назначали на самостоятельную административно-хозяйственную должность сначала на небольшом, а затем и на крупном предприятии.

Предвестником государственной системы подготовки хозяйственных руководителей стали *годовые вечерние курсы красных директоров*, созданные в Москве по инициативе Ф.Э.Дзержинского. Позже такие же курсы были созданы в других городах.

В 1927 г., в соответствии с постановлением ЦК ВКП (б) «Об организации при ВСНХ СССР Академии по подготовке высшего командного состава промышленности» создается Промышленная академия (Промакадемия), где начали учебу 110 работников, в том числе 48 директоров предприятий. Позднее в отдельных отраслях промышленности были организованы промакадемии.

В 1928 г. Московские курсы красных директоров стал двухгодичными, а в 1929 г. – трехгодичными. Для определенной части слушателей, выделенных специальной отборочной комиссией, был установлен и четвертый год обучения, с освобождением на год от основной работы. Вечерние и дневные курсы красных директоров появились и в других городах. На начало 1932 г. в



системе ВСНХ на этих курсах обучалось 300 тыс. человек. Наряду с курсами красных директоров в рассматриваемой системе имелись и другие формы, созданные для повышения квалификации, например, Высшие академические курсы и факультеты особого назначения (ФОНЫ) при вузах.

В 30-х годах на промышленных предприятиях СССР начали использоваться *деловые игры* для приобретения организационно-управленческих знаний и навыков. Среди них отметим как диспетчерские игры (организация и методы работы диспетчерских служб); производственные игры (пуск сборочного цеха); проектировочные (создание проектной документации); аварийные игры (ликвидация возможной аварии на электростанции).

В эти же годы появляется ставший надолго популярным и знаменитым лозунг «Кадры решают все!», выразивший значение знаний, навыков и умений работников любой отрасли и всех уровней управления. В последующем наше государство придавало большое значение развитию системы подготовки и непрерывного повышения квалификации кадров как в общенациональном масштабе, так и на уровне предприятий, организаций и учреждений. В результате, в СССР в 20-30-е годы появилась концепция *общегосударственной системы обучения управления с элементами **активно-деятельностного самообучения** на первичном уровне – предприятиях, организациях и учреждениях.*

В послевоенные годы в СССР создаются учебные академии, институты повышения квалификации (ИПК) инженерно-технических работников, факультеты повышения квалификации (ФПК), высшие курсы и курсы повышения квалификации.

В последующем эта система включала уже и Академию народного хозяйства СССР (ныне Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации), и Институт управления народным хозяйством Академии народного хозяйства СССР, и институты повышения квалификации и их филиалы, и факультеты организаторов промышленного

производства и строительства (ФОППиС), и специальные факультеты при вузах, факультеты в институтах марксизма-ленинизма (НМЛ), и курсы повышения квалификации.

В 90-х годах значительно сократилось количество таких спецфакультетов при вузах, а полон и практически полностью они исчезли. Курсы повышения квалификации стали коммерческими. В настоящее время идет поиск самообучающихся систем, которые позволили бы коллективам организаций более эффективно работать в рыночных условиях.

В развитых странах компании, имея более продолжительный опыт работы в рыночных условиях, вынуждены были раньше находить и использовать систему самообучения своего персонала, в том числе, и путем создания внутрикорпоративных университетов.

Как ответ на такую острую потребность в 70-х годах появляются работы К.Аргириса (см. выше) и др. об *обучающихся организациях*. В последующем некоторые идеи нашли отражение в работах специалистов американской школы – Э. Шайна и др. и «европейской концепции» – М. Педлера, Т. Бойдела и других.

В конце 80-х годов XX в. специалисты предсказали, что в будущем наибольший успех будет сопутствовать тем компаниям, которые проявят себя как *«самообучающиеся организации»*. Последующая зарубежная и отечественная практика подтвердила данное утверждение.

А каковы же признаки такой организации? Посмотрим:

- во-первых, самообучающаяся организация определенным образом *организует процесс обучения* (подготовка, переподготовка, повышение квалификации) и *самообучения своего персонала*. Создавая необходимые условия, такая организация неизменно и постоянно совершенствует практические знания, навыки и умения своих работников и, таким образом, *самообучается* в нахождении и использовании наиболее эффективных технологий развития своего персонала;

- во-вторых, самообучающаяся организация постоянно *вкладывает финансовые средства в систему обучения и самообучения своих работников, в совершенствование ее содержания и технологий*. В этом смысле персонал рассматривается как человеческий капитал, требующий непрерывного обновления по составляющим его знаниям, навыкам, умениям и выражающий интеллектуальные возможности группы, коллектива, всей организации;

- в-третьих, самообучающаяся организация *за счет обучения и самообучения персонала сохраняет и усиливает свою конкурентоспособность*. Развитие знаний, навыков и умений каждого и всех позволяет развивать *индивидуально-личностную, групповую и коллективную конкурентоспособность*. Целый ряд экономически развитых стран, понимая значимость этих процессов, даже приняли специальные законы, обязывающие предприятия и организации, независимо от формы собственности, направлять определенный объем финансовых средств на обучение и самообучение персонала. То есть вот оно: стремление поддерживать и укреплять конкурентоспособность и организации и всей страны за счет непрерывного образовательного процесса [в трудовой сфере].

Для точной оценки степени самообучаемости организации обычно используется соотношение между количеством (долей) работников:

– *осознающих необходимость продолжения образования и самообразования;*

– *практически продолжающих обучение и занимающихся самообразованием.*

Чем ближе это соотношение к единице, тем выше уровень самообучаемости организации, предприятия, учреждения.

В настоящее время, действительно, все больше и больше организаций (предприятий, учреждений, фирм, корпораций и т.д.) самостоятельно определяют и реализуют *обучающую систему, включающую подготовку, переподготовку кадров и повышение квалификации персонала*.

В зависимости от конкретных условий подготовка персонала необходимой квалификации в организациях по определенным категориям работников осуществляется самостоятельно, а по другим – за счет целевого направления на обучение в учебные заведения.

*Переподготовка (переобучение)* – получение работниками нового образования, обусловленного определенными потребностями.

*Повышение квалификации* - периодическое обучение работников с отрывом и/или без отрыва от работы, предусматривающее пополнение, обновление и совершенствование знаний, навыков и умений.

Передовые организации всегда учитывают изменения, которые произошли и происходят в обучающих системах, технологиях, но, главное, в психологии работников. *Доминирующей современной тенденцией является обучение действием, при котором упор делается на разработку индивидуальных и групповых проектов с последующей их защитой и внедрением; диагностику конкретных систем и процессов с обоснованием предложений по их совершенствованию; нахождение вариантов решения практических проблем в форме тренингов, деловых игр, групповых обсуждений.*

<b>Прежние подходы к обучению персонала</b>	<b>Современные подходы к обучению персонала</b>
Отсутствие разнообразия в теоретико-методологической основе, в систематизации и представлении научных данных	Разнообразие теорий и методологий – альтернативные учебники и учебные пособия
Продолжительная «живучесть» материалов учебного курса, их догматизированность	Переосмысление «незыблемых истин», многих устоявшихся положений и догм
«Правильность статистики» при характеристике процессов и явлений в области управления	Необходимость достоверной и разнообразной статистики, отражающей различные процессы и проблемы управления
Ограниченность технико-методической базы обучения, ее незначительное разнообразие	Применение разнообразной базы обучения, позволяющей осваивать информацию как в процессе непосредственного

	общения с преподавателями, так и самостоятельно
Крайне ограниченные возможности использования информационных технологий	Более широкие возможности применения информационных технологий
Превалирование «односторонних методов обучения», что не позволяло раскрыться индивидуальности обучаемого	Использование форм и методов обучения «через действия», что способствует проявлению индивидуальности обучаемого
Использование в основном базовых или обязательных учебных дисциплин без учета индивидуальных запросов обучаемых	Сочетание базовых учебных дисциплин с большим набором курсов по выбору, ориентированных на индивидуальные потребности обучаемых
Практически полное отсутствие интерактивных форм обучения	Значительная доля использования инновационных и интерактивных форм обучения

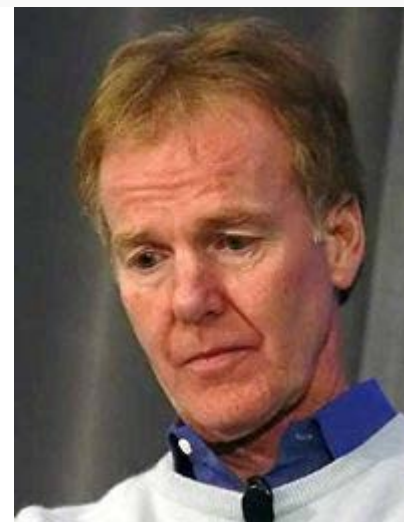
#### Сравнение форм обучения персонала организаций

Существует ряд общих принципов и технологий, составляющих основу обучающейся организации. К ним относятся, по П Сенге<sup>101</sup>, который и является автором самого термина «обучающаяся организация», следующие:

- *совершенствование личного мастерства* – человек совершенствует свои умения и ищет новые знания не только в связи с требованиями среды и обстоятельств, а по собственной инициативе, исходя из внутренней потребности в этом;
- *создание общего видения* основывается на представлении о том, что для наибольшего успеха в достижении общих целей необходимо и общее ясное представление о желаемом будущем организации, которое было бы известно и разделяемо абсолютно всеми работниками. Это не только улучшает согласованность работы, но и порождает искреннюю личную заинтересованность в ее результатах;

<sup>101</sup> **Питер Сенге** (род. 1947 г.) — американский ученый, директор Центра организационного обучения в школе менеджмента MIT Sloan).

➤ *групповое обучение* предполагает создание группового знания, то есть обучение людей групповому взаимодействию на уровне отдельных команд и организации в целом. Осуществляется и в форме тренингов и семинаров, и в самом трудовом процессе посредством открытых диалогов, дискуссий, обмена опытом. Результат группового обучения – *синергетический эффект*, когда группа становится чем-то большим, нежели простой совокупностью людей, а ее знания, соответственно, превосходят простую сумму знаний каждого входящего в нее человека;



П.Сенге

➤ *выявление преобладающих ментальных моделей* – под ментальными моделями понимаются имплицитные, неявные и невыраженные, порой даже не осознаваемые представления, убеждения, верования, присущие людям. Такие ментальные модели могут мешать людям обучаться, так как с ними вступают в конфликт новые способы действий. Анализ существующих стереотипов и ментальных штампов необходим для успешного внедрения изменений;

➤ *системное мышление* подытоживает все вышеперечисленное, подразумевая способность к глубокому и всестороннему пониманию причинно-следственных связей и отношений между явлениями окружающего мира.

В качестве признаков обучающейся организации ряд американских ученых предлагает рассматривать следующие:

- *гибкость в выработке стратегий*. Стратегия рассматривается не как что-то неизменное, однажды заданное и подлежащее исполнению, а как постоянно меняющиеся, отвечающие на возникающие влияния и обстоятельства процессы;

- *открытость информации*. Организация открыта для информации извне и легко предоставляет ее о себе. Для принятия решений используется как внешняя, так и внутренняя информация;

- *контроль и учет* способствуют развитию организации. Системы учета и контроля строятся на данном принципе и имеют обучающую функцию;

- *подразделения оказывают друг другу услуги* в рамках организации, поставляя и потребляя их для успешной деятельности организации в целом;

- *система поощрений*. Понятие «вознаграждение» понимается шире, чем «оплата труда». При этом вознаграждение зависит от вклада работника в общие результаты, а формы приемлемых вознаграждений определяются коллективным опытом;

- *структура организации открывает возможности*: должности не являются чем-то неизменным и рассматриваются как условия, варианты для развития и роста, которые достаточно легко могут быть изменены. Могут меняться границы подразделений, регламенты и процедуры;

- *сбор и анализ информации* о том, что происходит вне и вокруг организации, входит в обязанности каждого сотрудника в той или иной мере;

- присутствует *постоянный обмен опытом с клиентами и партнерами* – организация стремится к совместному обучению и совместным проектам;

- *атмосфера организации сама способствует обучению*. Корпоративная культура в основе строится так, чтобы поощрять работников к постоянному росту и развитию, при этом признавая право на ошибки и предоставляя нужный ресурс времени на обучение;

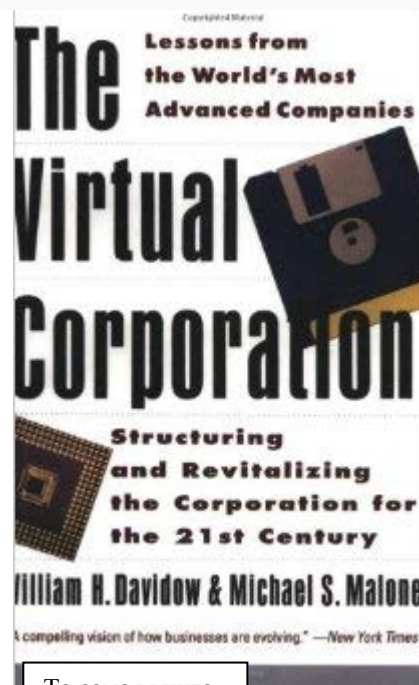
- *возможности для саморазвития сотрудников*. Обучение – важнейшая часть карьеры работника, оно планируется и поддерживается.

Сегодня уже совершенно понятно - необходимо даже опережающее обучение. При этом обучаться должна вся организация – от руководства до самых низовых работников, так как в обучающейся организации происходит не простое накопление знаний, но и опыта их использования, создаются новые идеи, представления и способы действий. Суть не в простом

повышении квалификации – суть в наращивании потенциала гибкости, изменчивости, адаптивности. Решая любую текущую задачу, обучающаяся организация ставит перед собой не только цель достижения нужного результата, но и обучение в процессе решения задачи. Такие организации еще определяются как *интеллектуальные организации*, в том смысле, что им присущи высокие, оптимальные, передовые способности получения информации, ее анализа, интерпретации, использование и, в конечном итоге, генерации новой информации, новых идей.

Появление концепции *виртуальной организации* связано с выходом в 1992 г. монографии У.Дэвидоу и М.Мэлоуна «Виртуальная корпорация» (W. H. Davidow and M. S. Malone, The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. - New York: Harper Collins, 1992).

*Виртуальная организация представляет собой сеть, включающую объединение людских, финансовых, материальных, организационно-технологических и прочих ресурсов различных предприятий и их интеграции с использованием компьютерных сетей. Это позволяет сформировать гибкую и динамичную*



организационную систему, приспособленную к быстрому созданию нового продукта и выводу его на рынок. Виртуальная организация не имеет географического центра, функционирование ее подразделений координируется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.

Развитие информационных технологий позволило сделать *не обязательным* физическое наличие менеджеров на рабочих местах. Виртуальные объединения группируются по проектному принципу - на временной основе, по мере возникновения необходимости в создании



определенного товара, реализации проекта, получения прибыли. Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и сегодня достаточно широко используется.

*Организация с «внутренним рынком»* появляется в современных условиях развития новых структур. Эволюция организационных структур постепенно развивается от иерархических бюрократических структур к матричным и проектным, а с недавнего времени и к *децентрализованным сетям и предпринимательским подразделениям*. Концепция *внутренних рынков* вообще резко противоречит иерархической структуре: с одной стороны, она позволяет использовать потенциал предпринимательства внутри организации, с другой стороны, ей присущи недостатки рыночных отношений. Основным принцип таких организаций - автономия подразделений (линейных и функциональных). Подразделения рассматриваются как *автономные внутренние предприятия*, которые покупают и продают товары и услуги, участвуют во внутрифирменных и межфирменных связях. Принципы формирования и функционирования организаций с *внутренними рынками*:

- создание экономической инфраструктуры, в том числе, общих систем отчетности, коммуникаций и стимулов;

- целенаправленное стимулирование синергии;

- ответственность всех подразделений за результат, поощрение предприимчивости, креативности, творчества. К каждому подразделению относятся как к небольшой отдельной компании, которая самостоятельно управляет своей деятельностью и распоряжается ресурсами. Подразделениям предоставлена свобода при проведении деловых операций внутри организации и за ее пределами;

- вспомогательные функциональные подразделения являются коммерческими центрами, продающими свои услуги другим подразделениям фирмы и внешним заказчикам.

Любопытно и еще одно - признак *маскулинности-феминности* (маскулинизация – от лат. masculinus – мужской; феминизация от лат. femina – женщина), отражающий мотивационную направленность персонала либо на независимость и экономический эффект (маскулинный признак), либо на взаимозависимость и социальное равновесие (феминный признак):

**Таблица 6**

**Характеристика мужской и женской культур организации**

<b>Параметры культуры</b>	<b>Мужская культура организации</b>	<b>Женская культура организации</b>
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, а женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различия между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работать, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

Заметно, что признак маскулинности-феминности тесно связан и с осмыслением традиционных социальных ролей мужчины и женщины. Это проявляется, например, в следующих закономерностях поведения персонала:

- мужчина, как правило, демонстрируя силу, должен обеспечивать жизнь семьи, а женщина – заниматься улучшением качества жизни. Следовательно, мужская роль, применительно к организации, предполагает жизнь для работы, а женская – работу ради жизни;
- маскулинные культуры более жестко, чем феминные, определяют гендерные роли. Например, гораздо легче женщине быть летчиком или

прокурором, а мужчине взять отпуск по уходу за ребенком в феминном обществе, чем в маскулинном;

- по-разному понимается гуманизация труда: в организациях с мужской культурой это мыслится, как возможность быть признанным, самореализоваться, сделать карьеру; в организациях с женской культурой это рассматривается как наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организации;

- различны способы разрешения конфликтов: в мужских организациях конфликт имеет характер открытого и жесткого противостояния, которое обычно доводится до логического конца. В женских организациях конфликт имеет скрытый характер, и урегулирование отношений осуществляется путем переговоров.

Для каждой организационной культуры характерно определенное сочетание перечисленных признаков. И здесь интересен *национальный аспект*:

- *японская культура* отличается высокой степенью коллективизма, тяготением к неравномерному распределению власти, неприятием неопределенности, мужественностью;

- для *норвежской культуры* характерно преобладание ценностей индивидуализма, стремление к равномерному распределению власти, низкое сопротивление неопределенности и женственность;

- по параметрам дистанция власти и индивидуализм-коллективизм *Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Швеция, Дания, Австралия* попадают в одну категорию. Для всех них характерны низкая дистанция власти и индивидуализм;

- в другую категорию попадают *Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония*. Для них характерны высокая дистанция власти и коллективизм;

для *российских предприятий* характерны значительная дистанция власти; высокая степень неприятия неопределенности; средние показатели по признаку индивидуализм-коллективизм; господство *женских ценностей*.

Анализ опыта построения организационных структур показывает, что формирование управленческих подразделений находится под существенным влиянием внешней и внутренней среды организации. *Это является главной причиной невозможности применения некой единой модели управленческой структуры для всех организаций.* Кроме того, *невозможность* обусловлена специфическими особенностями каждой конкретной организации.

Главной характерной чертой новых систем внутриорганизационного управления, видимо, должны стать: *ориентация на долгосрочную перспективу; проведение фундаментальных исследований; диверсификация операций; инновационная деятельность; максимальное использование творческой активности персонала.* А *децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов* станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Конечно, учащиеся понимают, что объять необъятное просто невозможно, а, главное, и не нужно. Мы попытались рассмотреть основную часть вопросов, проблем, теорий и концепций, практик и методик, влияющих на понимание нашей научной дисциплины – организационной психологии. Порой, вынужденно, мы вторгались в области психологии труда, инженерной психологии, теории и практики коммуникаций, менеджмента, управления – но лишь для того, чтобы выделить и подчеркнуть иногда совсем небольшое, неуловимое их соприкосновение с нашей наукой. Все дальнейшее вам придет с опытом, практикой профессиональной деятельности психолога, менеджера, руководителя...

## Вопросы и задания по материалам Темы 16

1. Подготовьте сообщения о роли ИТ-технологий в деятельности современных организаций.
2. Что такое *человеческий фактор*?
3. Что такое обучающаяся организация?
4. Расскажите о виртуальной организации.
5. Как вы понимаете маскулинность и феминность организации?

## Примерная тематика семинарских занятий по Модулю IV

1. Стратегическое планирование бизнеса, система и факторы стратегического управления организацией.
2. Виды и этапы диагностики.
3. Основные направления исследования бизнес-организации – коммуникации, развитие технологий, степень удовлетворенности клиентов, эффективность бизнес-процессов.
4. Основные теории современной структуры организационного устройства.

### Литература для подготовки к занятиям:

#### А) основная:

1. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. Учебник. Гриф УМО вузов России. – М.: Изд-во: Инфра-М, 2011.
2. Занковский А. Н. Организационная психология [Текст]: учеб. пособие для вузов/ А.Н. Занковский. - М.: ФОРУМ, 2009. Организационная психология [Текст]/ Ред.П.К.Власов, С.А. Маничев, Г.В. Суходольский. - 2-е изд., испр. и перераб.. - СПб.; Харьков: Изд-во С.-Петербургского ун-та; Изд-во "Гуманитарный Центр", 2008.

#### Б) дополнительная:

1. Дмитриева З.М. Школа менеджмента. Книга практикующего руководителя и бизнес-тренера. - СПб.: Речь, 2008.
2. Лидер и его команда Практика работы тренеров и консультантов в организациях под ред. Н.В Ключевой – СПб: Речь, 2008.
3. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие/под ред. д.э.н. А.Я. Кибанова. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Шадриков В.Д. Мир внутренней жизни человека. – М.: Логос, 2010.

### Интернет-ресурсы

Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П. Большой психологический словарь // <http://www.klex.ru/310>

Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона // <http://www.klex.ru/ae>  
[www.azps.ru/handbook](http://www.azps.ru/handbook) (психологический словарь)  
[www.edu.ru](http://www.edu.ru) (федеральный портал «Российское образование»)  
[www.museum.edu.ru](http://www.museum.edu.ru) (российский общеобразовательный портал)

[www.psyedu.ru](http://www.psyedu.ru) (электронный журнал "Психологическая наука и образование")

[www.roscopy.ru](http://www.roscopy.ru) (сайт Федерации психологов образования России)

<http://elibrary.ru/defaultx.asp> – Научная электронная библиотека

<http://www.ed.gov.ru> – Официальный сайт Министерства образования и науки <http://sites.google.com/site/nechaevsite/> – Педагогическая психология

Сайт Н.Н. Нечаева

<http://flogiston.ru/magazine/orgpsy> - электронный журнал «Организационная психология»

## **Примерный список вопросов для самопроверки/проверки качества усвоения знаний/зачета/экзамена**

1. Дать понятие «организационная психология».
2. Определить объект, предмет, задачи организационной психологии.
3. Проследить становление науки организационной психологии.
4. Описать теории организационной психологии.
5. Дать понятие «организационное поведение».
6. Определить цель, предмет организационного поведения.
7. Описать основные понятия, характеризующие индивида.
8. Охарактеризовать специфику организационного поведения как отрасли знаний.
9. Описать модели организационного поведения.
10. Выявить влияние глобализации на организационное поведение.
11. Проследить историческое развитие и научные школы, которые привели к становлению современного предмета организационного поведения.
12. Обосновать современные тенденции развития общества и их влияние на организационное поведение.
13. Определять проблемы организационного поведения.
14. Объяснить разницу понятий: индивидуум, группа, организация.
15. Охарактеризовать роль личности в организационном поведении.
16. Дать определение личности и описать ее роль в изучении организационного поведения.
17. Различать типы личностей.
18. Отличать теории к изучению личности.
19. Отличать личностные черты Большой пятерки и знать их связь с успешностью в работе.
20. Описать типология Майерс-Бриггс.
21. Определять установки работников на рабочем месте.
22. Дать понятие «удовлетворенность трудом».
23. Обосновать сущность развития личности в организации.
24. Дать определение «карьера».
25. Различать типы карьеры.
26. Обосновать стадии карьеры.
27. Представлять модель о выборе профессии Дж. Холланда.
28. Классифицировать профессии по типу личности.
29. Дать понятие обучения работников организации.
30. Описать работу службы развития персонала организации.
31. Объяснить процесс наставничества.
32. Реализовать навыки управления карьерой.
33. Выявлять проблемы и определять стратегии по управлению карьерой.
34. Дать определение понятия «группы в организации».
35. Охарактеризовать типы рабочих групп.



36. Описать процесс формирования групп.
37. Отличать рабочую группу от команды.
38. Различать типологию команд.
39. Понимать взаимодействие между группами.
40. Дать определение понятия «команда».
41. Определить стадии процесса создания рабочей команды.
42. Рассчитать эффективность рабочей команды.
43. Охарактеризовать роли в команде.
44. Описать систему обучения сотрудников навыкам работы в команде.
45. Определить вознаграждение командной работы.
46. Обосновать основные типы межличностного поведения на рабочем месте.
47. Определять сущность взаимодействия с различными категориями людей в организации.
48. Описать взаимоотношение с внутренними и внешними клиентами, руководителями, равными по положению, подчиненными.
49. Определить, что такое сотрудничество, как одна из моделей поведения во взаимоотношениях на рабочем месте.
50. Применять искусство общения в организации.
51. Обосновать условия существования успешного коллектива.
52. Описать модели коммуникаций.
53. Анализировать поведение в группах.
54. Владеть навыками экономического человека.
55. Отличать черты коммуникабельного менеджера.
56. Владеть электронными коммуникациями.
57. Дать определение «организационная культура».
58. Охарактеризовать организационную культуру.
59. Моделировать формирование культуры по Т. Питерсу и Р. Уотерману.
60. Выявлять организационный климат.
61. Отличать причины перехода организационного климата в культуру.
62. Выделять составляющие организационной культуры.
63. Дать понятие «обучающаяся организация».
64. Формировать структуру организационной культуры.
65. Дать оценку сложившейся организационной культуры.
66. Обосновать изменение культуры и организационного развития.
67. Дать понятие «решение».
68. Определить процесс индивидуального принятия решений.
69. Отличать типы ментальных и психологических ловушек.
70. Принять решение в современной окружающей среде.
71. Выявлять ограничения и компромиссы при принятии незапрограммированных решений.
72. Интуитивно принять решение.
73. Различать модели принятия решений.
74. Учитывать известные ошибки при принятии решений.

75. Дать понятие «национальная культура».
76. Применять подход Г. Хофстеде к пониманию влияния ценностей в разных национальных культурах на поведение человека на работе.
77. Выявлять нормы и типы отношений, характерных для разных национальных культур.
78. Отличать национальные особенности поведения людей в организациях в России, выявленные на основании подхода Г. Хофстеде.
79. Использовать деловые нормы и деловой этикет зарубежных стран.
80. Выявлять влияние национальной культуры на организационную культуру.
81. Обладать навыками коммуникации между представителями различных культур.

## Примерные задания для тестового контроля

**1. Особенности, структура, виды организационных культур, их взаимосвязь со стратегией и эффективностью развития организации, а также методы изучения, формирования и развития организационной культуры, являются:**

- а. предметом «Организационной культуры»;
- б. основанием классификации организационных культур.

**2. В эффективной организационной культуре ценности руководства и персонала согласуются и являются:**

- а. одинаково направленными;
- б. разнонаправленными;
- в. направление не имеет значения.

**3. Основные характеристики организационной культуры определяет:**

- а. организационная структура;
- б. структура коммуникаций;
- в. структура социально-психологических отношений;
- г. игровая структура;
- д. ценностно-нормативная структура;
- е. структура внешней идентификации.

**4. За информационный обмен отвечает:**

- а. ценностно-нормативная структура;
- б. организационная структура;
- в. структура коммуникаций;
- г. структура социально-психологических отношений;
- д. игровая структура;
- е. структура внешней идентификации.

**5. За имидж организации отвечает:**

- а. ценностно-нормативная структура;
- б. организационная структура;
- в. структура коммуникаций;
- г. структура социально-психологических отношений;
- д. игровая структура;
- е. структура внешней идентификации.

**6. Э. Шейн выделял три уровня организационной культуры:**

- а. артефакты;
- б. разделяемые, поддерживаемые ценности;
- в. базовые предположения;

- г. архетипы;
- д. диспозиции.

**7. В качестве элементов организационной культуры выделяют:**

- а. ценности;
- б. нормы;
- в. обратная связь;
- г. стиль руководства.

**8. Что относится к основным видам культурных форм, в виде которых существует эмоциональный информационно-исторический фон?  
Вычеркните лишнее:**

- а. ритуал;
- б. символ;
- в. миф;
- г. язык;
- д. повествование;
- е. обычаи;
- ж. легенда.

**9. Основными компонентам организационной культуры являются:**

- а. культура управления;
- б. культура внутренних отношений;
- в. культура производства;
- г. культура внешних отношений;
- д. коммерческая культура;
- е. финансовая культура;
- ж. экологическая культура;
- з. налоговая культура;
- и. культура отношений с акционерами.

**10. Основными свойствами организационной культуры являются:**

- а. коллективность;
- б. эмоциональность;
- в. историчность;
- г. динамичность;
- д. эффективность;
- е. особенность;
- ж. обособленность.

**11. Глубиной проникновения организационной культуры является:**

- а. степень распространенности, которая показывает, какая часть сотрудников
- б. принимает основные ценности организации;

- в. степень принятия сотрудниками основных ценностей организации;
- г. скорость и качество реакции на управленческое воздействие.

**12. Основными причинами возникновения субкультур являются:**

- а. функциональная и другие дифференциации;
- б. появление новых идей;
- в. слияние и поглощения;
- г. снижение рентабельности организации;
- д. изменение внешней среды организации;
- е. появление нового лидера.

**13. К «размыванию» организационной культуры ведет:**

- а. низкая заработная плата;
- б. неэффективное распределение ресурсов;
- в. высокая текучесть кадров;
- г. неудовлетворенность трудом.

**14. Субкультуры в организации:**

- а. могут поддерживать доминантную культуру;
- б. могут полностью совпадать с доминантной культурой;
- в. могут противостоять доминантной культуре;
- г. могут несущественно отличаться от доминантой культуры;
- д. могут впоследствии заменить доминантную культуру.

**15. Верно ли утверждение: «Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников»:**

- а. Верно;
- б. Неверно.

**16. Какой компонент организационной культуры включает в себя культуру проведения деловых совещаний, переговоров, встреч, а также культуру делопроизводства и коммуникаций?**

- а. Культура производства;
- б. Культура управления;
- в. Культура внешних отношений;
- г. Предпринимательская культура;
- д. Экологическая культура;
- е. Культура отношений с акционерами.

**17. Требования, которые общество предъявляет своим членам и с помощью которых регулирует, направляет, контролирует и оценивает их поведение – это:**

- а. разделяемые ценности;
- б. нормы поведения;

- в. социальная роль;
- г. обычай.

**18. Требования к поведению владельца социальной роли, человека, занимающего**

**ступеньку в структуре организации, обществе, семье – это:**

- а. нормы;
- б. обычаи;
- в. традиции;
- г. церемонии.

**19. Культурные формы подразделяются на четыре основные категории:**

- а. символ, язык, история, обычай;
- б. символ, язык, повествование, обычай;
- в. символ, язык, история, ритуал;
- г. символ, язык, церемония обычаев.

**20. Роль «нормы поведения» заключается в следующем:**

- а. способствует функционированию и развитию предприятия;
- б. является источником возникновения ценностей и принципов организационной культуры;
- в. культуры;
- г. регламентирует собственное поведение человека и поведение других, избавляя от
- д. необходимости всякий раз решать типовую задачу;
- е. отражает и придает смысл концепции организационной культуры.

**21. Формированию единства внутри организации и созданию корпоративного духа способствуют:**

- а. ценности-установки;
- б. ценности-цели;
- в. ценности-задачи;
- г. ценности-средства.

**22. Одним из типов организационной культуры по М. Бурке является:**

- а. «Парник»;
- б. «Стоячая вода»;
- в. «Оранжерея»;
- г. «Болото».

**23. М. Бурке выделил параметры для определения типа организационной культуры. Это:**

- а. размер и структура организации;
- б. уровень риска;

- в. взаимодействие с внешней средой;
- г. мотивация персонала;
- д. дистанция власти.

**24. Для классификации организационной культуры С. Ханди выбрал следующие**

**параметры:**

- а. индивидуализм-коллективизм, дистанцию власти, стремление к избеганию
- б. неопределенности, мужественность-женственность;
- в. уровень риска и скорость получения обратной связи;
- г. процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности,
- д. отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности
- е. на различных этапах эволюции;
- ж. степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень
- з. привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

**25. Основным теоретиком организационной культуры считается:**

- а. Ф. Тейлор;
- б. Т. Ю. Базаров;
- в. Э. Шейн;
- г. Э. Мэйо.

**26. Определение типа организационной культуры по степени привлечения работников к постановке целей и средств их достижения принадлежит:**

- а. М. Бурке;
- б. Н. Адлер;
- в. Р. Акоффу.

**27. Национальная культура оказывает влияние на формирование организационной культуры:**

- а. да;
- б. нет.

**28. Организационная культура влияет на подсистему формирования персонала через:**

- а. критерии отбора кадров;
- б. методы поиска нужных кадров;
- в. политику формирования кадрового состава (подготовка или готовые

- г. специалисты);
- д. службу PR.

**29. Организационная культура влияет на подсистему развития персонала:**

- а. определяет уровень приверженности сотрудников организации;
- б. определяет степень интереса к повышению квалификации;
- в. определяет направленность интересов сотрудников;
- г. определяет отношение руководства к инициативам сотрудников;
- д. определяет уровень доверия руководителя персоналу.

**30. С помощью метода опроса (глубинное интервью) можно получить информацию:**

- а. о стратегических ценностях (ценностях-целях);
- б. о «героях»;
- в. о возможном поведении сотрудников в кризисных ситуациях;
- г. о правилах и традициях;
- д. о ценностях обеспечения (ценностях-средствах).

**31. Истории про «героев» организации выполняют ряд функций:**

- а. показывают достижимость (возможность) успеха;
- б. дают образцы для подражания (ролевые модели);
- в. устанавливают стандарты работы;
- г. формируют ценности личности;
- д. снимают эмоциональное напряжение.

**32. «Герои организации» – это:**

- а. люди такого типа, которые имеют наибольшие шансы сделать карьеру в организации;
- б. организации;
- в. люди, которые следуют всем правилам и традициям в организации;
- г. люди, посмеившиеся противостоять руководству.

**33. Принципы формирования организационной культуры – это:**

- а. культура должна отражать основные идеи существования организации;
- б. культура должна формироваться в полном соответствии с эффективными образцами, которые уже существуют в других организациях;
- в. идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- г. разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства;
- д. отвержение накопленного предшествующими поколениями культурного опыта как неэффективного.



**34. Данная модель предполагает, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, чтобы они преодолевали собственные корыстные эгоистические интересы, действовали во благо организации – это модель руководства, основанная на:**

- а. командном духе;
- б. качествах лидера;
- в. качествах персонала;
- г. состоянии социально-психологического климата.

**35. Возникновение трудностей при проведении изменений в культуре организации связано с:**

- а. сопротивлением изменениям;
- б. отрицательной оценкой изменений;
- в. отсутствием денежных средств;
- г. отказом руководства изменить свое поведение, отношение;
- д. отсутствием способностей убеждать у менеджеров.

**36. Изменения в поведении приводят к изменениям в культуре?**

- а. Да;
- б. Нет.

**37. Изменения культуры организации влекут за собой:**

- а. изменение поведения каждого члена организации;
- б. изменение поведения руководства организации с подчиненными;
- в. изменение поведения рядовых сотрудников организации;
- г. изменение внешней среды организации.

**38. Прежде, чем вносить какие-либо изменения, необходимо ответить на два вопроса:**

- а. как изменения организационной культуры скажутся на персонале;
- б. что из себя представляет нынешняя организационная культура;
- в. каковы финансовые затраты по изменению организационной культуры;
- г. какова должна быть эффективная организационная культура.

**39. На чем базируется деловая этика?**

- а. на уважении своих интересов;
- б. на уважении интересов общества;
- в. на уважении интересов не только своей фирмы, но и партнеров, клиентов и общества в целом.

**40. Цели изучения дисциплины «Организационное поведение»:**

- а. описание, анализ, понимание, объяснение, предсказание, корректировка поведения индивидов, групп, организаций
- б. манипуляция поведением конкурентов на рынке

- в. манипуляция поведением сотрудников в организации
- г. реализация целей деятельности организации
- д. изучение взаимоотношений работающих лиц и поведения групп работников для выявления их влияния на функционирование организации

## Примерные варианты практических заданий (по вариантам ДВГУПС)

### А. Выявить основные критерии анализа корпоративной культуры.

*Цель:* овладеть навыками анализа корпоративной культуры.

*Порядок работы*

1. Ознакомьтесь с анкетой (см. табл.).

Дайте ответ на каждый из приведенных в таблице вопросов. Подсчитайте общее число очков. Для сравнения внизу таблицы приводятся очки, характеризующие компании, обладающие сильной, средней и слабой организационной культурой.

2. Выявите основные критерии анализа корпоративной культуры исходя из анкетных данных.

3. Определите, какие задачи может решить менеджер по персоналу, получив результаты анкетирования.

4. Сделайте вывод по результатам работы.

Таблица

### Анкета, характеризующая процесс приобщения вновь принятых в компанию сотрудников к ее корпоративной культуре

Виды деятельности	Не подходит к данной компании		Среднее значение	Очень подходит к данной компании	
	1	2		4	5
Лица, принятые на работу, проходят интенсивное обучение хотя бы в течение недели	1	2	3	4	5
В анкетах для поступающих на работу выделяются основные черты, которые считаются важными для успешной работы в компании, эти черты определены весьма конкретно, и лицо, проводящее собеседование, фиксирует все свидетельства наличия конкретной черты	1	2	3	4	5
Кандидаты на поступление на работу проходят, по крайней мере, четыре подробных собеседования	1	2	3	4	5
В процессе отбора кандидатов при поступлении на работу компания фиксирует не только положительные, но и отрицательные черты	1	2	3	4	5
Принятые на работу сотрудники много работают, проходят интенсивное обучение, представляющее большую сложность, и (или) выполняют в течение первых месяцев второстепенные задания	1	2	3	4	5
Напряженность этого начального периода	1	2	3	4	5

способствует возникновению определенной сплоченности между принятыми					
Все работники в каждой конкретной области начинают с самого низа, независимо от своего предыдущего опыта и образования	1	2	3	4	5
Системы поощрения и продвижения по служебной лестнице в качестве обязательного условия определяют достижение мастерства в сфере своей деятельности	1	2	3	4	5

*Продолжение таблицы*

Виды деятельности	Не подходит к данной компании		Среднее значение	Очень подходит к данной компании	
	1	2		4	5
Карьера профессиональных работников внутри компании последовательно развивается в течение 6–10 лет, проведенных в компании	1	2	3	4	5
Системы поощрения, стимулирование совершенствования рабочих навыков, критерии для продвижения по служебной лестнице и другие необходимые вехи на пути к успеху являются в высшей степени согласованными	1	2	3	4	5
Практически все профессионально подготовленные работники фирмы могут определить и объяснить основные культурные ценности компании, которые ими всеми разделяются	1	2	3	4	5
Действия руководства очень редко идут вразрез с этими общими ценностями	1	2	3	4	5
В тех случаях, когда компания должна выбирать между тем, что необходимо сделать для достижения краткосрочных или долгосрочных целей, выбор обычно будет сделан в пользу последних	1	2	3	4	5
В организации поощряются отношения «наставник–ученик»	1	2	3	4	5
Работники часто идут на жертвы ради компании, поскольку они преданы этим общим ценностям	1	2	3	4	5
Практически во всех областях у кандидатов высокий потенциал	1	2	3	4	5

Компании, много работающие над приобщением своих сотрудников к организационной культуре

от 80 до 25 очков

Компании, плохо работающие над приобщением

своих сотрудников к организационной культуре

ниже 25 очков

### **Б. Определить тип организационной структуры.**

*Цель:* овладеть навыками практического анализа структуры организации.

*Порядок работы*

1. Ознакомьтесь с таблицей 1
2. Дайте оценку параметров, которые соответствуют характеристикам вашей организации.
3. Ознакомьтесь с таблицей 2.
4. Попробуйте определить, к какому типу – механическому или органическому – относится организация ... (поставьте галочку под нужной, на ваш взгляд, характеристикой механического или органического типа).
5. Ознакомьтесь с таблицей 3.
6. Попробуйте определить, к какому типу организационной структуры относится ... (поставьте галочку под нужной, на ваш взгляд, характеристикой линейно-функциональной или дивизиональной структуры).
7. Сделайте вывод об организационной структуре ... по результату работы.

**Таблица 1**

### **Оценка параметров организации**

<b>Характеристика</b>	<b>Оценка</b>		
Размер	Малый	Средний	Крупный
Специализация	Узкая	–	Широкая
Уровень формализации	Низкий	Средний	Высокий
Иерархия	Низкая	Средняя	Высокая
Диапазон контроля	Узкий	–	Широкий
Сложность	Простая	Сложная	Очень сложная
Степень централизации	Низкая	Средняя	Высокая
Тип производства	Единичный	Серийный	Массовый
Технология	Рутинная	–	Нерутинная
Профессионализм	Низкий	Средний	Высокий
Процент руководителей высшего звена	Низкий	Средний	Высокий
Процент специалистов	Низкий	Средний	Высокий
Окружающая среда	Стабильная	Медленные изменения	Быстрые изменения
Организационная культура	Формальные отношения, подчиненность	–	Сотрудничество, создание команд

**Примечание.** По размерам к малым относятся организации с числом работников до 100 чел.; к средним – от 100 до 500 чел.; к крупным – от 500 чел. и более.

Таблица 4

**Характеристика механистического и органического типов  
организационных систем**

Характеристика организации	Тип организации	
	Механистический	Органический
Специализация	Узкоспециализированная работа; разделение работ по операциям и действиям	Широкая специализация работ
Стандартизация	Высокая степень стандартизации задач, работ и процедур	Неопределенность задач, временное закрепление задач за исполнителями
Иерархия	Четкое выделение иерархических уровней; строгая соподчиненность уровней иерархии	Уровни управления размыты
Формализация	Высокая степень формализации; использование письменных инструкций, регламентов, правил	Низкая степень формализации; минимальное использование письменных инструкций
Централизация	Централизация власти и ответственности	Децентрализованная организационная структура
Внешняя среда	Стабильная, простая	Нестабильная, сложная
Цели	Производительность	Эффективность

Таблица 3

**Сравнительная характеристика организационных структур**

Тип организационной структуры	
Линейно-функциональный	Дивизиональный
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в меняющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и компетентность	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и технологий

<b>Тип организационной структуры</b>	
<b>Линейно-функциональный</b>	<b>Дивизиональный</b>
Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев

### **В. Сравнить традиционные и научающиеся организации**

*Цель:* овладеть навыками сравнительного анализа типов организаций.

*Порядок работы*

1. Прочитайте содержание таблицы
2. Проведите сравнительный анализ традиционных и научающихся организаций
3. Сделайте выводы по результату работы

**Таблица**

#### **Сравнение традиционных и научающихся организаций**

<b>Функция</b>	<b>Традиционные организации</b>	<b>Научающиеся организации</b>
Определение общего направления	Видение перспективы обеспечивается высшим руководством	Существует разделяемое всеми видение перспективы, которое может возникнуть на разных уровнях организации; на высшем руководстве лежит ответственность за то, чтобы это видение существовало и культивировалось
Формулировка и реализация идей	Высшее руководство решает, что должно быть сделано, а остальные сотрудники организации действуют в соответствии с этими решениями	Формулировка и реализация идей происходит на всех уровнях организации
Природа организационного мышления	Каждый работник ограничен своим кругом обязанностей и сконцентрирован на развитии своей компетенции	Персонал понимает свою непосредственную работу и то, как она взаимосвязана с работой других людей и какое влияние оказывает на них

**Продолжение таблицы**

<b>Функция</b>	<b>Традиционные организации</b>	<b>Научающиеся организации</b>
Разрешение конфликтов	Конфликты разрешаются путем применения власти и иерархических процедур	Конфликты разрешаются посредством взаимного обучения и интеграции различных точек зрения, имеющихся у работников в организации
Лидерство и мотивация	Роль лидера состоит в формировании видения перспективы организации, обеспечении по необходимости вознаграждения и наказания и осуществления общего контроля за действиями работников	Роль лидера состоит в формировании разделяемого персоналом видения перспективы, наделении его полномочиями, воспитании у него преданности организации, поощрении эффективных методов принятия решений во всей организации с помощью наделения работников полномочиями и харизматического лидерства



## **Примерная тематика курсовых/выпускных квалификационных работ (варианты МГУ имени М.В. Ломоносова)**

Организационный скрининг как метод выявления проблемных зон в деятельности организаций

Психологический контракт и приверженность сотрудников к организации

Организационный стресс в условиях внедрения инноваций

Влияние организационной культуры и на динамику профессионального стресса

Трудовая мотивация и адаптационный потенциал сотрудников организаций

Индивидуальная стресс-резистентность и надежность деятельности персонала

Организации в постиндустриальном обществе: виртуальные взаимодействия и новые профессиональной деятельности

Экспериментальное моделирование напряженных ситуаций в компьютеризированной деятельности

Особенности образа мира профессионалов

Психосемантический подход к анализу профессиональной идентичности

Профессионально-личностные деформации субъекта труда

Юмор как средство преодоления профессионального стресса

Психосемантика рекламы

Особенности коммуникаций в организации

Особенности профессиональной мотивации служащих организации

Сравнительная характеристика методов активного воздействия на состояние человека

Индивидуальные особенности освоения приемов психологической саморегуляции функционального состояния

Психологические основы бизнес-тренинга как метода профессионального обучения

Особенности функционального состояния человека в экстремальных видах деятельности

Влияние эмоций на выполнение компьютеризированных профессиональных задач

Компьютеризированная оценка функциональных ресурсов профессионалов

Эмоциональные проблемы интернет-коммуникаций в процессе профессиональной деятельности

Стратегии принятия экономических, политических, организационных решений

Психологические методы поддержки инновационной деятельности в организации

Психологические проблемы временных трудовых мигрантов (экспатов) в современных организациях

Психологические и организационные основы обеспечения профессионального обучения персонала

Методические возможности повышения эффективности профессионального обучения (бизнес-тренинг, коучинг, наставничество, электронное обучение)

Организационная культура как инструмент преодоления кризисных ситуаций в развитии компании

Факторы формирования приверженности персонала культуре организации

Профессиональный стресс в управленческой деятельности

Эффективное преодоление стресса как ресурс развития профессионала

Современные технологии стресс-менеджмента в профессиональной деятельности

Личностные деформации стрессового типа

Гендерные различия проявлений профессионального стресса

Жизнестойкость и особенности совладания с профессиональными трудностями

Влияние профессиональной мотивации на субъективную оценку напряженности трудовой ситуации

Проблемы диагностики и управления организационной культурой

Психологические механизмы формирования образа организации

Управление организационными изменениями и инновациями

Мотивации персонала и проектирование систем стимулирования труда

Организационная идентичность и приверженность сотрудников к организации

Адаптация персонала в организациях разных типов

Компетенции и компетентность современных специалистов и менеджеров

Технологии создания управленческих команд

Бизнес-тренинги как инструмент адаптации персонала к организационным изменениям

Психологическая саморегуляция функционального состояния в условиях организационных инноваций

Профессиональная успешность и психологическая саморегуляция состояния

Самоуправление состоянием в условиях подготовки и проведения переговоров

Оценка эффективности стратегий и моделей копинг-поведения в профессиональной среде

Психологические проблемы отдыха современных профессионалов

Субъективная оценка хронического дефицита времени в профессиональной деятельности

Стратегии преодоления дефицита времени как стресс-факторов профессиональной деятельности

Роль переживания профессионального времени в формировании негативных функциональных состояний

Зависимость эмоционального состояния персонала от социально-психологического климата в профессиональной группе

Психологические аспекты взаимодействия организации с представителями государственных структур: GR-технологии

Речевое воздействие и психология введения в заблуждение (на примере деловой коммуникации и hidden-маркетинга)

Психолингвистические методы анализа деловой документации и переписки

Психологическая роль средств поддержки переговоров (Negotiation support systems)

Психологические аспекты дистанционных переговоров и переговоров в виртуальной среде (e-negotiation, e-contracting)

## Краткий словарь по организационной психологии

**Агент перемен** – индивиды, роль которых заключается в содействии изменениям, стимулировании и координации преобразований.

**Ассертивность** – процесс выражения индивидом чувств, предложений о легитимных изменениях и установлении обратной связи.

**Атрибуция** – процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.

**Аттестация по результатам деятельности** – процесс оценки показателей работы сотрудника.

**Болезнь сотрудников, переживших волну сокращений** – чувство неопределенности, раздражения, вины и недоверия, которое возникает после увольнения коллег по работе.

**Валентность** – степень значимости получения поощрения для индивида, его устремленность к достижению поставленной цели.

**Власть** – способность индивида воздействовать на других людей и события, основной капитал руководителя, методы распространения его влияния.

**Внешние мотиваторы** – внешние поощрения, которые имеют место независимо от природы труда, не обеспечивающие прямого удовлетворения в ходе выполнения рабочего задания.

**Вовлеченность в процесс труда** – степень, в которой сотрудники отдаются работе, расходуют на нее время и энергию, воспринимают ее как существенную часть своей жизни.

**Воспринимаемый контроль** – уровень контроля над процессом труда и условиями работы в соответствии с ощущениями сотрудников.

**Восходящие коммуникации** – направляемые на верхние уровни организации информационные потоки.

**Гендерная диспропорция** – неравное число мужчин и женщин в группе, организации, обществе и органах управления.

**Групповой дискуссии** метод – метод, способствующий повышению качества групповых решений и заинтересованности всех членов в их принятии и практической реализации. Данный метод частично используется в социально – психологическом тренинге, групповых формах обучения, деловых играх, технологии генерирования идей.

**Деловая беседа** – это речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций, учреждений, фирм, политических партий для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

**Деловые игры** – метод имитации управленческих и производственных ситуаций путем игры по заданным правилам.

**Двухсторонний коммуникативный процесс** – включающий в себя восемь шагов коммуникативного процесса, предполагающих, что отправитель разрабатывает, кодирует и передает некую идею, а адресат, в свою очередь,

получает, расшифровывает, принимает и применяет ее, после чего посылает сигналы обратной связи отправителю.

**Двухфакторная модель мотивации** – мотивационная модель Ф. Герцберга, основное положение которой состоит в том, что определенный набор (адекватный комплекс) условий труда (мотивирующие факторы) мотивирует работника и приносит ему удовлетворение в то время, как другой набор (гигиенические факторы) детерминирует уровень неудовлетворенности.

**Делегирование** – назначение рабочих заданий, полномочий и обязанностей сотрудникам организации.

**Идентифицируемость рабочего задания** – рабочее задание, предполагающее изготовление сотрудником конечного продукта в целом или существенной его части.

**Кадры** - основной штатный состав работников учреждения, предприятия (постоянные работники).

**Качество рабочей жизни** – общая характеристика уровня благоприятствования рабочего окружения организации.

**Коллегиальная модель** – концепция, утверждающая, что командная работа побуждает сотрудников организации к принятию ответственности за осуществление процесса труда на себя.

**Коллаборативный лидерский стиль** - стиль поведения, основанный на сотрудничестве лидера с последователями.

**Коллаборативный речевой стиль** - использование речевых оборотов и невербальных средств для того, чтобы обеспечить сотрудничество с партнерами по общению: демонстрация внимания и доброжелательности, активное слушание и т. п.

**Конкурентность** – отношение и взаимодействие, характеризующееся соперничеством, напряженностью.

**Консультация по процессу** – предложение консультантом последовательности действий, которая позволяет членам команды сконцентрироваться на наиболее важных в данный момент проблемах.

**Консультирование** – сотрудничество – предполагает зрелые отношения между сторонами процесса, осуществляющими обмен идеями с целью помощи в разрешении проблем консультируемого.

**Контекст труда** – условия внешней по отношению к труду среды, не имеющие к нему непосредственного отношения.

**Конфликт** – разногласие по поводу характера или методов достижения организационных целей.

**Культурная эмпатия** – знание и высокая оценка культурных различий, использование этой информации в деловых отношениях.

**Коммуникативная компетентность** - знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере.

**Метод мозгового штурма** – групповая структура, поощряющая креативное мышление и предполагающая, что участники «атаки» до определенного момента воздерживаются от высказывания оценок коллег и принятия решений.

**Медиация** – переговоры с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной только лишь в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для обеих (всех) сторон.

**Модель ожиданий** – теория, утверждающая, что мотивация является итоговым результатом взаимодействия трех факторов: того, насколько сильно индивид желает получить вознаграждение (валентности), и его оценок вероятностей того, что прикладываемые усилия приведут к результату в форме успешного выполнения рабочего задания (ожидания), а достижение поставленной цели будет достойно вознаграждено (инструментально).

**Модель опеки** – концепция, утверждающая, что поведение и действия работников организации определяются их потребностями в безопасности, в чувстве защищенности.

**Модель руководства, ориентированная на обмен** - руководитель – член группы предполагает, что между руководителем и подчиненным сформировались уникальные взаимоотношения, предполагающие, что лидер выборочно делегирует полномочия, информирует консультирует вознаграждает или поощряет каждого из работников.

**Модель руководства, основанная на принятии решений** – структурированный подход к выбору стиля управления; предполагает оценку различных оценок проблемы и установление соответствия результатов этого анализа с одной из пяти альтернатив управления.

**Мотивация** – сила побуждения индивида к действиям, определяемая как произведение его валентности, ожиданий и инструментальности.

**Мотивация власти** – стремление индивида воздействовать на людей и различные ситуации.

**Мотивирующие факторы** – условия создания которых оказывают значительное мотивирующее воздействие, а их отсутствие обычно не вызывает отрицательных эмоций.

**Мотивировка** - разумное, сознательное, но не всегда соответствующее действительности объяснение и понимание самим человеком мотивов собственного поведения и поведения других людей.

**Мотивация персонала** – побуждение к определенным видам и формам активности.

**Мотивация достижения успехов** – совокупность факторов, влияющих на силу стремления человека к достижению успехов.

**Мотивация избегания неудач** – совокупность факторов, побуждающих человека действовать так, чтобы избежать неудач.

**Мотив власти** – устойчивый мотив поведения человека, проявляющийся в его стремлении получить и сохранить власть над людьми, держать их под своим контролем, управлять их поведением, оказывать на них влияние.

**Мотивация аффилиации** – стремление принадлежать группе, стремление к успеху во взаимоотношении с другими людьми.

**Мотиваторы** - внутренние побудительные причины, заставляющие человека совершать определенные поступки, вести себя определенным образом.

**Нисходящие коммуникации** – нисходящий от верхних уровней организации к нижним поток информации.

**Область свободы выбора рабочих заданий** – зона свободных действий подразделений организации в пределах установленных ограничений.

**Обогащение содержания труда** – политика расширения комплексов мотивирующих сотрудников факторов, что позволяет добиться большей привлекательности их работы.

**Обратная связь** – информация, получаемая сотрудниками в ходе выполнения рабочего задания от менеджеров или коллег относительно достигнутых работником результатов.

**Обработка социальной информации** – анализ воздействия социальных реплик на восприятие индивидами рабочих заданий.

**Ожидания** – степень убежденности индивида в том, что его труд приведет к выполнению поставленной задачи.

**Озабоченность статусом** – возникающее у индивида ощущение неудовлетворенности желательным и реальным уровнем статуса.

**Оппортунистическое поведение** - поведение, нацеленное на преследование собственного интереса и не ограниченное соображениями морали, т. е. связанное с использованием обмана, хитрости, коварства.

**Организационная психология** – прикладная область психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей с целью повышения эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации.

**Организационная политика** – разнообразные приемы, направленные на достижение целей сотрудников организации, призванные усилить их влияние или защитить их личные интересы.

**Организационное поведение** – изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний.

**Организационное развитие** – систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом и организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований.

**Ориентированная на обстоятельства модель руководства** – модель, основанная на предположении о том, что адекватный стиль руководства

определяется оценкой менеджером текущей ситуации как благоприятной, неблагоприятной, промежуточной.

**Организационный конфликт** – интерактивное состояние, проявляемое в разногласиях, различиях или несоответствиях между индивидами и группами.

**Организационная культура** – совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и понимаемых работниками организации.

**Отчуждение** – ощущение работником бессилия, отсутствия смысла деятельности, одиночества, дезориентация и негативное отношение к работе, рабочей группе или организации.

**Переговоры** — процесс поиска соглашения между людьми, имеющими, на первый взгляд, различные интересы. *Коммерческие переговоры* — это переговоры по поводу любых ресурсов (деньги, материальные ценности, временные и людские ресурсы и т. д.). В узком смысле, под коммерческими переговорами понимается переговоры по поводу сбыта и поставок, купли и продажи, т. е. торговые сделки.

**Поведенческая стратегия** – устойчивый комплекс действий, предпочитаемый субъектом для решения задач его жизнедеятельности.

**Персонал** - личный состав учреждения, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам, например, обслуживающий персонал.

**Помехи** – физические и эмоциональные коммуникативные барьеры, ограничивающие понимание сообщения получателем.

**Профессиограмма** – описание различных объективных характеристик профессии.

**Профессиография** - комплексный метод изучения и описания содержательных и структурных характеристик профессии.

**Профессионал** – специалист в определенной области трудовой деятельности.

**Профессионализация** – формирование специфических видов трудовой активности человека; формирование комплекса знаний и навыков, которые в силу своей сложности, динамичности или уникальности не могут быть сведены к отдельным операциям доступным практически любому члену организации.



## Список дополнительной литературы по всему курсу

- Аванесов В. Г. Корпоративная культура. Вызов времени, актуальная социокультурная задача, проблемы и перспективы. . Сборник Корпоративная культура. Материалы встречи ОДН 30 октября 2001 года. - М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. odn.ru. 2001. с. 36-42
- Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 2008.
- Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организаций. - М.: Инфра-М, 2010.
- Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука). Т.1,2. - М.: Экономика, 1998.
- Вебер А.Б. Устойчивое развитие как социальная проблема. - М.: Институт социологии РАН, 1999.
- Виханский О.С. Стратегическое управление.- М.: Гардарики, 2000.
- Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. - М., СПб, Киев: Издательский дом "Вильямс", 2000.
- Дудченко В.С. Инновационные игры. Практика, методология и теория. - Таллин, "Валгус", 1989.
- Дудченко В.С. Программа инновационной игры. - Таллин, "Валгус", 1989.
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб: Питер, 2001.
- Конфликтология (учебник). - СПб: "Лань", 1999.
- Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. - М.: Дело, 2000.
- Клягин С.В. Философия и практика организационного развития. - М.: Военный университет.
- Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования. - М.: ОАО "Типография НОВОСТИ", 2000.
- Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. - Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
- Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: Инфра-М, 2000.
- Минцберг Г. Структура в кулаке. - СПб: Питер, 2002.
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М., 1986.
- Пригожин А.И. Социология организаций. - М., Наука, 1980.
- Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. - СПб: Питер, 2001.
- Таунсенд Р. Секреты управления. - М.: Библиотека делового человека, 1991.
- Тобиас Л. Психологическое управление и менеджмент. - М.: 1997.
- Храброва И.А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. - М.: Издательский дом "Альпина", 2000.
- Цой Л.Н. Практическая конфликтология. - М., 2001.

- Чернышев С.Б. Корпоративное предпринимательство. От смысла - к предмету. - М., 2001.
- Чучкевич М.М. Основы управления сетевыми организациями. - М.: Изд-во Института социологии РАН, 1999.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб: Питер, 2002.
- Шихарев П.Н. Ведение в российскую деловую культуру. - М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000.
- Щедровицкий Г.П. Организация. Руководство. Управление (Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. Курс лекций). - М., 2000.
- Щедровицкий Г.П. Я всегда был идеалистом... - М., 2001.

**Мандель Б.Р.**

**Организационная психология.**

**Модульный курс.**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 15.09.2015.

Электронное издание для распространения через Интернет.

ООО «ФЛИНТА», 117342, г. Москва, ул. Бутлерова, д. 17-Б, комн. 324.

Тел./факс: (495)334-82-65; тел. (495)336-03-11.

E-mail: [flinta@mail.ru](mailto:flinta@mail.ru); WebSite: [www.flinta.ru](http://www.flinta.ru)