

Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

*Под редакцией Т.П. Емельяновой*

*Допущено Советом по психологии УМО по классическому  
университетскому образованию в качестве учебного пособия для  
студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и  
специальностям психологии*

*2-е издание, исправленное и переработанное*

**ТВЕРЬ 2004**

УДК 159.9:331.103(075.8)

ББК Ю959я731-1

О-64

**Рецензенты:**

Доктор психологических наук, профессор *А.Л. Журавлев*

Кандидат психологических наук, доцент *В.А. Хащенко*

О-64    Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева,  
Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова;  
Под. ред. Т.П. Емельяновой. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. – 203 с.

ISBN 5-7609-0205-9

В учебном пособии рассмотрены актуальные проблемы организационной психологии. Представлены системные теории организаций, психологические особенности деятельности менеджера, методы управления карьерой в организации, модели и источники организационного стресса, виды и уровни организационного изменения и развития.

Предназначено для студентов психологических и социологических факультетов вузов, слушателей школ бизнеса, преподавателей и научных специалистов в области организационной психологии и менеджмента, а также будет интересно менеджерам-практикам, специалистам по организационному консультированию, отбору персонала и организационному развитию. Может быть полезно практическим психологам, социологам, специалистам в области бизнеса, руководителям фирм и корпораций.

УДК 159.9:331.103 (075.8)

ББК Ю959я731-1

Печатается по решению научно-методического совета Тверского государственного университета.

ISBN 5-7609-0205-9

© Тверской государственный  
университет, 2004

© Е.Н. Викентьева (гл.2, гл.4), 2004  
Т.П. Емельянова (гл.6), 2004  
И.В. Землянская (гл. 1), 2004  
Е.Д. Короткина (гл. 3, гл. 7), 2004  
И.Г. Сизова (гл. 5), 2004

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Глава 1. ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ</b>                     | <b>5</b>  |
| 1.1. Ранние теории организации                         | 6         |
| 1.1.1. Бюрократическая модель организации              | 6         |
| 1.1.2. Организация как трудовой процесс                | 7         |
| 1.1.3. Организация как машина                          | 9         |
| 1.1.4. Организация как община                          | 10        |
| 1.1.5. Теория «Х» и теория «Y»                         | 12        |
| 1.1.6. Теория эффективной организации                  | 14        |
| 1.2. Системные теории организации                      | 16        |
| 1.2.1. Организация как открытая система                | 17        |
| 1.2.2. Теория Гласиера                                 | 18        |
| 1.2.3. Социотехническая модель организации             | 20        |
| 1.2.4. Концепция управления по целям                   | 21        |
| 1.2.5. Теория организационного потенциала              | 22        |
| 1.2.6. Теория «7-S»                                    | 23        |
| 1.2.7. Интеракционистическая модель организации        | 24        |
| 1.3. Ситуационные теории организации                   | 25        |
| Задания для самопроверки                               | 30        |
| Глоссарий  | 31        |
| <b>Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ: ФЕНОМЕН И СТРУКТУРА</b>       | <b>31</b> |
| 2.1. Определение и основные характеристики организации | 31        |
| 2.2. Взаимосвязь организации и окружающей среды        | 37        |
| 2.3. Организационная эффективность                     | 41        |
| 2.4. Организационная структура                         | 47        |
| Задания для самопроверки                               | 53        |
| Глоссарий  | 54        |
| <b>Глава 3. МЕНЕДЖЕР: ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ</b>             | <b>56</b> |
| 3.1. Менеджер в организации                            | 56        |
| 3.2. Власть и влияние                                  | 58        |
| 3.2.1. Общее понятие                                   | 58        |
| 3.2.2. Источники власти в организации                  | 59        |
| 3.2.3. Влияние: убеждение и участие                    | 64        |
| 3.2.4. Ситуационная модель власти                      | 66        |
| 3.3. Лидерство и власть                                | 70        |
| 3.3.1. Власть и влияние лидера                         | 70        |
| 3.3.2. Эффективное лидерство                           | 72        |
| Задания для самопроверки                               | 75        |
| Глоссарий  | 75        |
| <b>Глава 4. КАРЬЕРА И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ</b>          | <b>75</b> |
| 4.1. Определения                                       | 75        |
| 4.2. Стадии карьеры                                    | 78        |
| 4.3. Психологический контракт                          | 80        |
| 4.4. Теории карьеры                                    | 83        |
| 4.5. Модели карьеры                                    | 85        |

|  |     |
|--|-----|
| 4.6. Якоря карьеры .....   | 87  |
| 4.7. Изменение карьеры .....   | 89  |
| 4.8. Методы управления карьерой в организации .....                            | 92  |
| Задания для самопроверки .....   | 94  |
| <b>Глава 5. СТРЕСС В УСЛОВИЯХ ТРУДА</b> .....                                  | 94  |
| 5.1. Модели стресса .....  | 96  |
| 5.1.1. Эпидемиологическая модель .....   | 96  |
| 5.1.2. Линейные модели .....   | 97  |
| 5.1.3. Психологические модели .....  | 101 |
| 5.2. Источники и последствия стресса в организации .....                       | 105 |
| 5.2.1. Производственный стресс у промышленных рабочих .....                    | 106 |
| 5.2.2. Стресс менеджера .....  | 108 |
| 5.3. Управление стрессом .....   | 114 |
| 5.3.1. Синдром эмоционального выгорания .....                                  | 114 |
| 5.3.2. Когнитивно-поведенческие стратегии преодоления .....                    | 120 |
| 5.3.3. Управление стрессом .....   | 128 |
| Задания для самопроверки .....   | 132 |
| Глоссарий .....  | 133 |
| <b>Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ<br/>И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ</b> ..... | 134 |
| 6.1. Понятия организационного изменения и развития .....                       | 134 |
| 6.2. Виды изменений .....  | 135 |
| 6.3. Уровни изменений .....  | 141 |
| 6.4. Теории изменений .....  | 142 |
| 6.5. Организационное развитие .....  | 146 |
| 6.6. Процесс изменений .....   | 156 |
| Задания для самопроверки .....   | 164 |
| Глоссарий .....  | 165 |
| <b>Глава 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА</b> .....                                 | 166 |
| 7.1. Определение и характеристики .....  | 166 |
| 7.1.1. Определение организационной культуры .....                              | 166 |
| 7.1.2. Структура и функции организационной культуры .....                      | 168 |
| 7.1.3. Содержание организационной культуры .....                               | 174 |
| 7.1.4. Однородность культуры .....   | 176 |
| 7.1.5. Сильные и слабые культуры .....   | 177 |
| 7.1.6. Типологии культур .....   | 179 |
| 7.2. Развитие организационной культуры .....                                   | 182 |
| 7.2.1. Формирование и поддержание организационной культуры .....               | 182 |
| 7.2.2. Изменение организационной культуры .....                                | 184 |
| 7.3. Параметры межкультурных различий .....                                    | 186 |
| 7.4. Методы изучения организационной культуры .....                            | 190 |
| Задания для самопроверки .....   | 195 |
| Глоссарий .....  | 196 |
| Список рекомендуемой литературы .....  | 198 |

## Глава I. ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Организации существуют почти столько же, сколько существует мир. Из древности известны примеры различных, иногда очень крупных организационных структур, которые умели решать достаточно сложные задачи (такие, например, как сооружение висячих садов Вавилона, Китайской стены, пирамид в Египте и т.д.) и длительность существования которых измерялась веками (например, Римская империя или римская католическая церковь – последняя продолжает существовать и сегодня). Человеческая деятельность повсеместно осуществлялась и осуществляется в рамках организаций. От эффективности деятельности организаций всегда зависела и жизнь всего общества, и жизнь практически каждого человека.

Несмотря на это, до XX в. мало кто задумывался над тем, что собой представляет организация как феномен: как она функционирует, какие элементы ее составляют и т.д. (в основном людей интересовало, как использовать организацию для своей выгоды, например получить прибыль или власть).

Одна из первых попыток понять сущность организации и на этой основе выработать правила эффективного управления ею была предпринята Робертом Оуэном в начале XIX в. Оуэн пытался создать в Нью-Ланарке (Шотландия) так называемую «идеальную промышленную общину», которая гарантировала бы, с одной стороны, высокую производительность и высокие прибыли, а с другой стороны, благополучие работников. Его взгляды на организацию и реформы в управлении были феноменально новаторскими для своего времени (например, сокращение рабочего дня до 10 часов вызвало возмущение как у его компаньонов, так и в широких кругах промышленников). Несмотря на то, что фабрика стала исключительно прибыльной, она была воспринята как забавный «социальный эксперимент» и у Оуэна практически не нашлось последователей.

Первый взрыв интереса к теории организации был отмечен в начале XIX в.: бушевавшая в Англии промышленная революция настоятельно требовала четких представлений о возможностях управления организациями. Исследования по собственно теории организации стали проводиться на систематической основе в период между 1890 и 1940 г.

Развитие знаний о сущности организации не представляло собой серию последовательных шагов вперед. Одновременно развивались и до сих пор развиваются несколько подходов к пониманию феномена организации. Часто новые прорывы в представлениях были связаны с успехами в других областях науки, таких, как математика, социология, антропология и др. Как мы увидим далее, по мере развития этих наук появлялись новые знания о различных факторах, определяющих существование и функционирование организации. Это позволяло понять,

почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и искать другие подходы.

В первой половине XX в. получили развитие сразу несколько четко различимых подходов к пониманию организации. Каждый из них внес значительный и ощутимый вклад в исследование этого вопроса. До сих пор даже самые прогрессивные современные организации используют определенные концепции.

## **1.1. Ранние теории организации**

### **1.1.1. Бюрократическая модель организации**

Одна из самых ранних теорий организации – так называемая бюрократическая модель организации – была сформулирована в начале 1900-х гг. немецким социологом М.Вебером (Weber, 1947). Организация рассматривалась как автономная закрытая система, не зависящая в своей структуре и функционировании от индивидов, работающих в них. Человек воспринимался лишь в качестве придатка машины и носителя низших потребностей, которого нужно заставлять работать, строго контролировать, наказывать за плохую работу, а поощрять только материально.

Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться. Система, называемая Вебером рациональной бюрократией, должна была обладать следующими характеристиками:

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Формальная обезличенность официальных лиц при выполнении своих должностных обязанностей.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.
6. Четкая система карьеры, обеспечивающая продвижение вверх квалифицированных работников.
7. Стратегия пожизненного найма.

8. Отсутствие личностного начала в межличностных взаимодействиях.

9. Разработка и установление подробных письменных инструкций по внутриорганизационным действиям – суть управления административной деятельностью.

Вебер называл бюрократическую организацию "рациональной", поскольку предполагал, что решения, принимаемые в ней, имеют объективный характер. Он считал, что личные прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации (эти идеи абсолютно не совпадали с практикой работы организаций до 1900 г.).

Многие современные организации представляют собой варианты бюрократической модели. Дело в том, что характеристики бюрократической организации хорошо подходят для промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объективность принимаемых решений позволяет эффективно адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников на основе их компетентности дает возможность обеспечить постоянный приток в такую организацию высококвалифицированных и талантливых технических специалистов, административных работников.

Однако у этой распространенной модели организации имеются и определенные недостатки. Например, в бюрократических структурах могут возникать трудности, связанные с преувеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащее выполнение сотрудниками своих задач, выполнение запросов других подразделений этой организации, а также взаимодействие с клиентами и общественностью. Организация утрачивает гибкость поведения, поскольку все возникающие здесь вопросы и проблемы решаются только исходя из прецедентов. Отсутствие гибкости сказывается и на взаимоотношениях сотрудников внутри организации: возникают проблемы в ходе взаимодействия, обмена информацией и координации деятельности различных частей организации. К тому же исключительный упор на строгое соблюдение правил ведет к негибкости и полному нарушению способности организации порождать и вводить новые элементы в процесс своей деятельности.

Несмотря на это, концепция бюрократии, сформулированная Максом Вебером, считается одной из наиболее полезных идей в истории человечества.

### **1.1.2. Организация как трудовой процесс**

С конца 80-х гг. XIX в. до 20-х гг. XX в. в области организации труда господствовало так называемое "научное управление" (или, по-другому,

"тейлоризм"). Тейлористами разработана **концепция организации как трудового процесса**. Этот подход к измерению и построению организационной системы также является одним из наиболее ранних. Методологической основой его явилось выделение блока "человек – труд" как первоосновы организации.

"Научное управление" получило разработку в трудах Ф.У.Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет, Генри Ганта. Это ученые-практики – инженеры и менеджеры. Для них было совершенно естественно рассматривать организацию как механизм, а управление – как деятельность по налаживанию работы этого механизма. Тейлористы считали, что каждый человек в организации должен как можно лучше выполнять свою, строго определенную функцию. Так, управленческие функции обдумывания и планирования отделялись от фактического выполнения работы: менеджеры должны думать, а рабочие – работать. Такой подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Тейлор ставил перед собой задачу повышения производительности труда и видел ее решение в рационализации трудовых операций на базе научной организации трудовой деятельности рабочих. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлористы изучали труд, применяя метод наблюдения, замеры (используя различные приборы – микрохронометр, кинокамеру и т.д.), логику и анализ. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения. Они также настаивали на применении стандартных процедур и стандартного оборудования.

Основные принципы научного управления Тейлора состоят в следующем:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;
- абсолютное следование разработанным стандартам;
- подбор, обучение и расстановка работников на те рабочие места, где они могут трудиться с большей пользой;
- оплата по результатам труда (меньше результаты – меньше оплата, больше результаты – больше оплата);
- использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

Как видно из этих принципов, научное управление не пренебрегало полностью человеческим фактором, оно лишь считало его второстепенным.



### 1.1.3. Организация как машина

Близкую к концепции М.Вебера ("бюрократической модели организации") концепцию предложили исследователи, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как *классическая школа*. Теоретики этой школы – Анри Файоль, Линдалл Урвик, Джеймс Муни. Все они имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе (в отличие от Вебера, Тейлора и Гилбрета, чьи идеи об организации мы рассматривали выше). Файоль, Урвик и др. предложили модель, которую можно было бы обозначить "организация как машина". Они рассматривали организацию как безличный механизм, построенный из формализованных связей, статусов, целей в виде многоуровневой административной иерархии. Организация, по их мнению, – прежде всего инструмент решения задач, человек в ней выступает не как личность, а лишь как абстрактный "человек вообще". Такая почти техническая система предполагает и полную управляемость, контролируемость ее деятельности. Целью классической школы и стало создание универсальных принципов управления, следование которым непременно приводило бы организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Теоретики- "классики" были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или различные группы. Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

Рассматривая организацию как единый организм, Файоль считал, что для любой деловой организации характерно наличие шести определенных видов деятельности или функций:

- техническая деятельность (производство);
- коммерческая деятельность (закупка, сбыт и обмен);
- финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала);
- деятельность по безопасности (защита собственности людей);
- эккаунтинг (деятельность по анализу, учету, статистике);
- управление (планирование, функция организации, распорядительство, координация и контроль).

Основная заслуга такого рассмотрения организации состояла в том, что Файоль выделил управление как особый вид деятельности и определил, что деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль.

Файоль также разработал четырнадцать принципов управления, которым он следовал в своей практике и от которых, как он считал, зависит успех организации:

- разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);
- власть (право отдавать команды и нести ответственность за результаты);
- дисциплина (четкое и ясное взаимопонимание между рабочими и менеджерами, базирующееся на уважении к правилам и договоренностям, существующим в организации; в основном – результат возможностей руководства);
- единство распорядительства (распоряжение только от одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
- единство руководства (один руководитель и единый план для каждого набора действий по достижению каких-то единых целей);
- подчинение индивидуальных интересов общим интересам (менеджер должен добиваться с помощью личного примера и жесткого, но справедливого управления того, чтобы интересы индивидов, групп и подразделений не превалировали над интересами организации в целом);
- вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать людей на работу с отдачей);
- централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбираться таким образом, чтобы давать лучшие результаты);
- цепи взаимодействия (четкое построение цепей следования команд от руководства к подчиненным);
- порядок (все должны знать свое место в организации); равенство (к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму); стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации);
- инициатива (менеджеры должны поощрять подчиненных и "двигать" идеи);
- корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму работы).

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль тем не менее считал, что применение этих принципов на практике должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление. Следует отметить, что многие из изложенных выше принципов до сих пор практически полезны.

#### **1.1.4. Организация как община**

Перенос центра тяжести в управлении с задач на человека является отличительной характеристикой школы человеческих отношений,

зародившейся в 20-30-х гг. XX в. Эта школа (наибольшее влияние имевшая в 1930-1950-х гг.) теоретически и экспериментально обосновала концепцию организации как общины. Создателем этой школы является Элтон Мэйо. В основных чертах он разработал свою концепцию организации, будучи профессором Школы бизнеса Гарвардского университета. Организация в понимании Э.Мэйо, Ф.Ротлинсбергера и др. является частным случаем человеческой общности, особой социальностью (Мауо, 1945). Ключевыми являются отношения "человек – человек", "человек – группа", причем отношения эти строятся на межличностной основе взаимных привязанностей, общих интересов и т.д. Главный регулятор в организации – принятые в группе нормы поведения. Структура организации строится на основе стихийно складывающихся первичных отношений между индивидами, по "шкале престижа", через процессы лидерства и т.д. В этой среде образуются частные, неформальные ассоциации. Подобная организованность удовлетворяет социальные потребности индивида (в общении, в признании, в принадлежности) и контролирует его поведение (через общественное мнение). Такая социально-психологическая "организация в организации" мало доступна управлению, действующему прежними методами, и единственный путь воздействия на организацию лежит через включение ее в естественную систему, воздействие на мотивы, установки и пр.

Принципиальным этапом в разработке этой концепции явилось участие Мэйо в проведении так называемого Хотторнского эксперимента (это исследование проводилось в течение нескольких лет в "Вэстер Электрик Компани", и оно считается одним из самых крупных эмпирических исследований в области менеджмента). Результаты этого эксперимента оказались поразительными и неподдающимися объяснению с точки зрения научного управления. Так, высокую производительность в экспериментальной группе рабочих не удалось объяснить никакими факторами внешней среды (уровнем освещенности, уровнем разработанности рабочих операций, заработной платы и т.д.). Исследователи пришли к выводу, что она объясняется особыми отношениями между людьми в процессе их совместной работы. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Это исследование показало, что поведение человека на рабочем месте и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится, какие отношения существуют между рабочими и менеджерами.

Эти выводы были в корне отличными от положений научного менеджмента, т.к. центр внимания переносился от задач, операций или функций, выполняемых рабочим, на систему взаимоотношений, на человека. Человек рассматривается не как машина, а как социальное

существо. В отличие от Тейлора Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Он утверждал, что, если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Менеджеры должны доверять своим рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе. Известный теоретик менеджмента Мари Паркер Фоллет считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими, быть лидером, признанным рабочими, а не опирающимся на должностную власть. Фоллет считала, что менеджер должен исходить из ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления. Гибкость и гармония во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими были, по ее мнению, основой успешного руководства организацией.

В дальнейшем появилось еще несколько теорий, имевших свои корни в концепции "человеческих отношений". Это так называемые бихевиористские теории организации. Развитие бихевиористских теорий было обусловлено бурным развитием психологии и социологии и совершенствованием методов исследования после Второй мировой войны. Среди наиболее крупных фигур позднего периода развития бихевиористского направления можно упомянуть в первую очередь Вальтера Скотта, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора и Фредерика Герцберга. Бихевиористские теории (или, как их еще называют, поведенческие теории) развивали или дополняли идеи школы социальных систем (М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, 1997).

Так, преподаватель Северо-Западного университета, расположенного в г. Чикаго, Вальтер Дилл Скотт считал, что менеджеры должны смотреть на рабочих сквозь призму не только их экономических интересов, но и социальных, с точки зрения общественного признания их заслуг, включения их в группы и т.п.

В развитие бихевиористского направления в понимании организации большой вклад внес Абрахам Маслоу. Его теория потребностей (известная как "пирамида потребностей") помогала понять, что движет людьми в организации, и найти соответствующие методы мотивирования. Фредерик Герцберг предложил несколько иную, чем Маслоу, теорию потребностей, внесшую свой важный вклад в понимание проблем мотивации работников.

### **1.1.5. Теория "Х" и теория "У"**

Конкретное противопоставление научного управления и бихевиористских концепций в виде их теоретического обобщения нашло отражение в теории "Х" и теории "У", разработанных Дугласом Мак-Грегором. В соответствии с этими теориями существуют два типа организаций.

Для организации типа "X" характерны следующие предпосылки:

- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы;
- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут быть побуждены к тому, чтобы осуществлять необходимые действия и затрачивать должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Теория "Y" имеет следующие предпосылки:

- выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека так же естественно, как и во время игры или на отдыхе. Нежелание работать не является наследственно присущей чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда; внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей. Люди могут осуществлять самоконтроль и самопобуждение к деятельности для интересов организации, если у них есть чувство ответственности, обязательства по отношению к организации;
- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации;
- обычный человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

Применительно к теории "Y" Мак-Грегор подчеркивал, что многим людям присуща готовность использовать свой опыт, знания и воображение в решении проблем организации. Однако современное индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал обычного человека.

Центральный принцип организаций, происходящий из теории "X", – принцип управления и контроля через проявление власти. Центральный принцип, происходящий из теории "Y", – принцип интеграции: создание таких условий, при которых члены организации могут наилучшим образом достигать своих целей, направляя свои усилия на успешность организации.

Мак-Грегор сделал вывод, что организации типа "Y" гораздо более эффективны. Задачей менеджмента является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно наилучшим образом достигает своих личных целей.

### 1.1.6. Теория эффективной организации

Ренсис Лайкерт на основе своих исследований в Мичиганском университете пришел к выводу, что эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду структурных измерений. Согласно Лайкерту, эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на стремлении создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями. Он утверждал, что "классические" теории организации (теории Вебера, Тейлора, Файоля) не могут быть эффективны, т.к. они стремятся к консерватизму и не учитывают изменяющегося характера окружающих условий. В приведенной табл.1 Лайкерт сопоставил характеристики "классической" организации и организации по так называемой "Системе-4", разработанной им самим (Likert R., Likert J., 1996).

В структурном плане организация рассматривается Лайкертом как ряд групп, которые объединяются руководителями. Этот подход может быть противопоставлен бюрократической организации, выделяющей единственное отношение – "руководитель – подчиненный". В организации "Система-4" группы состоят из людей, отчитывающихся перед руководителем. Некоторые руководители являются членами двух групп. В этой двойной компетенции такие руководители выступают, по словам Лайкерта, как соединяющие звенья, – они соединяют каждую группу с непосредственно находящейся над ней группой. В этом качестве они представляют свои группы в высших группах, координируют деятельность своих групп с другими. Перекрестная групповая структура в сочетании с использованием руководителем группового принятия решений представляет собой оптимальную интеграцию потребностей и желаний членов организации, держателей акций, клиентов, поставщиков и др. – всех, кто заинтересован в предприятии или обслуживается им.

Таблица 1

#### Сопоставление характеристик организаций

| "Классическая" организация   | Организация "Система-4"   |
|--|---|
| 1. Процесс руководства не включает доверия и ответственности. Подчиненные не чувствуют свободу в обсуждении рабочих проблем со своим руководством, которое не считается с их идеями и мнениями | 1. Процесс руководства включает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, считающимися с их идеями и мнениями |
| 2. Мотивационный процесс включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций;  | 2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации и ее целям благосклонное  |

|  |   |
|--|---|
| неблагоклонное отношение к организации, превалируют связи наемных работников   |   |
| 3. Процесс коммуникации такой, что информация поступает вниз, имеет тенденцию к искажению, неточности и рассматривается подчиненными с подозрением | 3. Процесс коммуникации такой, что информация свободно перемещается по всей организации - вверх, вниз и горизонтально. Информация - точная и неискаженная |
| 4. Процесс взаимодействия закрытый и ограниченный; подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделений                            | 4. Процесс взаимодействия открытый и широкий; и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделений             |
| 5. Процесс принятия решений происходит только на самом верху организации, он относительно централизован  | 5. Процесс принятия решений происходит на всех уровнях путем группового участия; он относительно децентрализован  |
| 6. Процесс постановки целей сосредоточен на самом верху организации и не стимулирует групповое участие   | 6. Процесс постановки целей побуждает к групповому участию  |
| 7. Процесс контроля централизован, упор делается на порицании за ошибки  | 7. Процесс контроля распылен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем   |
| 8. Цели производства низки и пассивно ищутся руководителями, которые не предпринимают ничего для развития человеческих ресурсов организации        | 8. Цели производства высоки и активно ищутся руководителями, понимающими необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов        |

Анализируя этот период развития представлений о феномене организации, мы видим, что первоначально внимание исследователей организации привлекали в большей мере социологические либо даже технологические аспекты организации ("бюрократическая модель", "организация как трудовой процесс", "организация как машина"). Реальная практика применения этих теорий, называемых "классическими", показала, что они лишь приблизительно отражают действительность и тем, кто хочет лучше проникнуть в суть феномена организации, следует рассматривать также и ее психологические аспекты, т.е. вопросы структуры, формы и эффективности организации необходимо рассматривать с учетом "человеческого фактора". Указанные модели были признаны подавляющим большинством специалистов несовершенными, а часто и устаревшими. Однако определенное влияние чисто социологического подхода сохранялось достаточно долго. Некоторые социологи, признавая формально необходимость учета всех, в том числе и психологических факторов при изучении организации, фактически по-прежнему ограничивали это изучение социологическим уровнем. В качестве

примеров можно привести теории П.Блау, Ч.Пероу, Дж.Голдторпа и Д.Локвуда и др. С методологической точки зрения названные авторы рассматривали организацию как статичную структуру, существующую вне времени и конкретных условий. Люди выступают у них в качестве пассивных роботов, носителей определенных ролей, не оказывающих на организацию существенного влияния.

В вопросе о взаимоотношениях социологии и психологии при изучении организаций определенное признание среди психологов получила точка зрения, выраженная Д.Катцем и Р.Каном (Katz, Kahn, 1966). Эти исследователи полагали, что социологический подход к рассмотрению организаций является "макроподходом": он более масштабен и учитывает лишь результаты взаимодействия элементов организации. В отличие от него психологический подход – это "микрподход" – более детальный и исследующий процессы и механизмы этого взаимодействия. По мнению названных авторов, должны применяться комбинированно оба подхода, что позволит "переводить" социологические макроконцепции в целый ряд психологических микроконцепций.

В качестве практического инструмента для комбинированного применения обоих подходов Катц и Кан предложили принцип открытых систем.

## **1.2. Системные теории организации**

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 1950-х гг. явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход, это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Под системой подразумевают некоторую целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Системное исследование организаций стало несомненным шагом вперед. Представление организаций как "систем" является, по общему признанию, на сегодняшний день одним из наиболее выгодных аналитических инструментов, которые могут использовать консультанты.

Все организации являются системами – именно к такому выводу в конце концов пришло большинство исследователей организаций. Была отвергнута свойственная традиционным теориям аксиома, согласно которой структура и функционирование организации определялись лишь ее целями. Было признано, что организация как система состоит из пяти основных частей: структуры, задач, технологии, людей и целей. И для того, например, чтобы диагностировать проблемы и предпринимать



корректирующие действия, руководитель должен собрать информацию обо всех существенных элементах организации. Исследователи, кроме того, признали, что цели организации и цели индивидов, работающих в ней, могут не совпадать.

### **1.2.1. Организация как открытая система**

Исследователи также пришли к выводу, что организации являются не просто системами, но системами открытыми (т.е. такими, которые характеризуются взаимодействием с внешней средой). Энергия, информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование. Крупные составляющие такой сложной системы, как организация, часто сами являются системами. Эти части называются подсистемами. Подсистемы могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом.

В организации можно выделить так называемые критические составляющие рабочих систем, проблемы в которых могут вызвать хаос. Это хорошо известно профсоюзам, которые могут избрать своей целью компьютерные сети или доставку почты, таким образом сразу оказывая давление на управление для удовлетворения своих требований, задействуя для этого лишь небольшое количество союзных активистов.

Любая организация может быть представлена как открытая система, существующая во внешнем мире. На входе она получает ресурсы из внешней среды (информацию, капитал, квалифицированные кадры), на выходе – отдает ей созданный в организации продукт. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

Энергетический обмен, происходящий между организацией и внешним окружением, и взаимозависимость частей организации позволяют рассматривать ее как живую социальную систему, сравнимую по определенным параметрам с биологическим организмом (однако такое понимание организации не следует смешивать со старыми органическими теориями, наделявшими социальные структуры неопределенными виталистическими свойствами, подобными энтелехии).

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем,

помогает объяснить, почему каждая из ранних школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над влиянием внешней среды на организацию. Более поздние исследования показали, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют, какое из средств арсенала управления может оказаться более подходящим и приводящим к успеху.

Системный подход стал основой для целого ряда теорий, которые иногда называют "синтетическими подходами". В отличие от всех рассмотренных нами выше подходов к организации, ставящих во главу угла или задачи, или человека, или администрирование (их называют "одномерными"), для "синтетических" подходов характерен взгляд на организацию как на многоплановое явление, связывающее в органичное единое целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне ее. Принципиальное отличие этого подхода от "одномерных" учений состоит в том, что он исходит из многомерности организации и необходимости учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование. Другой важной особенностью данного направления является то, что оно в большей или меньшей мере исходит из наличия так называемого системного эффекта, выражающегося в том, что целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих его частей.

### **1.2.2. Теория Гласиер**

Одна из «системных» теорий организации возникла в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта, начавшегося в 1948 г. в Гласиеровской металлической компании в Лондоне, управляющими компании и исследовательской группой Тавистокского института человеческих отношений. Это так называемая "теория Гласиер" (Б.Уилфред, Д.Браун и Э.Джеквес).

Теория Гласиер утверждает, что в каждой организации сосуществуют по крайней мере четыре подсистемы: исполнительная, апелляционная, представительская и законодательная. Каждая из этих подсистем выполняет свою специфическую функцию в рамках организации, и в то же время они частично перекликаются и взаимодействуют друг с другом.

Исполнительная подсистема – это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны выполнять определенные требования.

Процесс разделения труда, департаментализация и передача власти приводят к созданию различных функций, которые должны взаимодействовать для выполнения работы в организации. Кроме того, функции образуют иерархию, или цепь команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой нагрузки времени для каждой функции.

Концепция нагрузки времени – ключевая в теории Гласиер. Она относится к уровню временной нагрузки для выполнения работы. Содержание работы начинает отличаться, если двигаться вверх по организационной иерархии. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данной функцией или ролью. Различные уровни абстракции измеряются в периодах времени, в которых исполнитель функции работает без проверки руководителя.

Работа в организации такова, что предъявляет совершенно различные требования к тем, кто занимается различными вертикальными функциями в иерархии. Работа в первом эшелоне обязательно выполняется на таком уровне абстракции, который вызывает необходимость отчета за короткий период. Чем выше поднимается исполнитель по иерархии работ, тем больший период требуется для очередного отчета. Соответственно по мере продвижения по иерархии объект работы становится более отдаленным, как, например, у главного исполнителя, который управляет деятельностью фирмы на внутренних и внешних рынках.

Оптимальная исполнительная структура – та, в которой работа анализируется на каждом уровне, чтобы определять нагрузки времени. Иерархия исполнительной подсистемы разработана, чтобы показать, что каждая пара "руководитель – подчиненный" – отличительный признак именно одного уровня. После ее разработки функции отбора и укомплектования штата будут сводиться к нахождению людей с нужным уровнем абстракции (нагрузкой времени) для выполнения рабочих требований.

Для апелляционной подсистемы характерны следующие основные черты:

а) каждый член организации имеет право обжаловать любое решение своего руководителя на следующем уровне управления и последовательно на более высоких уровнях, пока не достигнет главного управляющего;

б) в отдельных случаях у него есть окончательное право жаловаться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;

в) задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения в свете существующей политики, установившегося порядка и прецедента;

г) любая сторона, участвующая в рассмотрении жалобы, может обратиться к персональному адвокату за консультацией. Адвокат может дать рекомендации обеим сторонам;

д) не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей жалобы своих избирателей. Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Любой вопрос может быть вынесен на рассмотрение. Представители обсуждают и приходят к согласию или договариваются не достигать соглашения. Представительская подсистема функционирует на основе принятых законов.

Функция законодательной подсистемы – выработка политики для всей организации с участием избранных представителей. Представители на встречах с руководителями вырабатывают "установленный порядок", позволяющий руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теоретики Гласиер полагали, что руководитель должен в равной мере обеспечивать функционирование всех подсистем (Мильнер, 1998).

### **1.2.3. Социотехническая модель организации**

Социотехническая модель организации была предложена Тавистокской школой. Она основывалась на идее зависимости внутригрупповых связей от технологии производства. Исследования, проведенные в 1950-х гг. группой английских социологов на угольных шахтах в Уэльсе и на текстильных фабриках в Ахмедабаде, показали также и обратное влияние социально-психологических качеств группы на производительность.

Так, при переходе на новый метод угледобычи, который повлек за собой изменение структуры работ (узкую специализацию, зависимость результатов работы каждой смены от работы предыдущей смены и т.д.), производительность труда не повысилась, как это ожидалось. Новая технология вызвала разрушение сильной социальной структуры, характерной для ручного труда. Вместо существовавшей ранее здоровой конкуренции между автономными группами, а также сотрудничества и взаимовыручки в тяжелые времена у рабочих наблюдались раздражение, недоверие к товарищам по работе, взяточничество, отмечались взаимные обвинения. Только когда руководство обратило внимание на социальную структуру, изменило содержание работы, стало учитывать индивидуальное

и групповое поведение, негативные влияния нового метода уменьшились и организация в конечном итоге достигла своей цели (Мильнер, 1998).

Таким образом, утверждалось, что все внутренние переменные в организации взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например на людях.

Авторы данного подхода сделали вывод, что в той степени, в какой это позволяют особенности оборудования и технологического процесса, организации следует учитывать и допускать неформальное регулирование на отдельных участках.

Для некоторых "синтетических" учений об управлении все же может быть характерно наличие акцента на каком-то ключевом с точки зрения данного учения направлении (целях, внешней среде, структуре и т.п.). Так, например, один из самых выдающихся теоретиков современности в области управления Питер Дракер наиважнейшим элементом организации считал цели.

#### **1.2.4. Концепция управления по целям**

Одним из самых известных теоретических положений, выдвинутых Питером Дракером, стала его концепция управления по целям (management by objectives – MBO). Это явилось революционным начинанием в управлении, т.к. в 1950-х гг., когда он выдвинул эту концепцию, внимание менеджеров было в основном сконцентрировано на функциях и процессе. Дракер считал, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. Управление по целям можно описать как процесс, состоящий из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапов:

- выработка четких, кратких формулировок целей;
- разработка реалистичных планов их достижения;
- систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов;
- корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

Известными последователями данной концепции были также Джордж Одиорке и Дуглас Мак-Грегор.

Дракер очень критично относился к идеям школы человеческих отношений и к идеям Мэйс, в частности. Бихевиористские идеи он называл "психологическим деспотизмом", считая, что главная задача менеджмента – делать труд людей производительным. Дракер полагал, что менеджер

должен заботиться о достижении экономических целей организации и о клиентах, а не о создании "радости для рабочих", хотя отношения на работе должны строиться на базе взаимного уважения. Более того, в начале 50-х гг. он выдвинул идею самоуправляющегося трудового коллектива. Суть ее состояла в том, что в фирме создается демократически выбранный орган из рабочих и служащих, который призван решать вопросы, касающиеся социальных аспектов жизни предприятия. Участвуя в такой деятельности, рабочие, по мнению Дракера, должны обретать чувство ответственности за деятельность предприятия.

### **1.2.5. Теория организационного потенциала**

В начале 1970-х гг. профессор Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и т.д.). В рамках этого подхода анализ управленческих проблем проходит в два этапа. На первом – рассматривается фирма в условиях стабильных внешних связей (статистический аспект). Организационные проблемы, возникающие при этом, носят оперативный характер. На втором – изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект). Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, Ансофф называет стратегическими. Он считает, что основная задача высшего руководства в современный период – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из основных тезисов динамического подхода является существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией – с другой. Изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии фирмы, далее – к изменению ее организационных характеристик и в конечном счете к преобразованию структуры. Ансофф рассмотрел эволюцию организационных структур, основные тенденции в их развитии и определил, какие именно организационные структуры были наиболее эффективными при различных внешних условиях. На современном этапе развития производства и рынка наиболее эффективной, считает Ансофф, является организация типа "проект – функция". В этой модели наряду с временными проектными группами присутствуют функциональные службы, которые осуществляют методическую координацию и в которых сосредоточиваются специалисты, свободные от проектов. Наличие постоянных функциональных служб придает стабильность всей структуре.

Основной тенденцией, утверждал Ансофф, можно считать осознание управляющими того факта, что любая организация не ограничивается лишь структурами, а является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов. Наиболее важные из них:

- руководители;
- структура;
- информация;
- системы и процедуры (совокупность строго документированных приемов и методов решения проблем управления, таких, как составление планов, осуществление контроля и т.д.);
- технологические процессы;
- системы ценностной ориентации.

Набор указанных элементов представляет собой "организационный потенциал". Для того чтобы изменить что-либо в организации (т.е. изменить организационный потенциал), недостаточно изменить какой-либо один из элементов – изменения должны быть комплексными. Начинать изменения целесообразнее всего с руководителей, далее следует изменять системы ценностей, действующие в организации, затем должна следовать перестройка информационных потоков; потом можно изменять остальные элементы.

Ансофф считал, что основу организационного потенциала составляет так называемая культура организации – совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур. Эта часть организационного потенциала наиболее подвержена влиянию со стороны выбранной стратегии фирмы (стратегии могут быть следующими: а) достижение экономичности использования ресурсов; б) обеспечение конкурентоспособности; в) активная политика в области нововведений).

Изложенная выше теория применима лишь к организациям, остро реагирующим на все изменения внешней среды. Для каждого конкретного случая должна устанавливаться оптимальная частота организационных перестроек. Сам же процесс изменения должен определяться внешними условиями.

#### **1.2.6. Теория "7-S"**

Одной из наиболее популярных в 1980-е гг. системных концепций организации является теория "7-S", разработанная Томасом Питерсом, Робертом Уотерманом, Ричардом Паскалем и Энтони Атосом.

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести

(т.к. по-английски названия всех этих составляющих начинается на "S", эта концепция получила название "7-S").

Ключевыми составляющими являются следующие:

- стратегия – планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;
- структура – внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;
- системы – процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- штат – ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;
- стиль – способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;
- квалификация – отличительные возможности ключевых людей в организации;
- разделенные ценности – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией только те организации будут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

### 1.2.7. Интеракционистическая модель организации

Еще одна системная теория организации была предложена исследователями Ч.Бернардом, Г.Саймоном, Дж.Марчем и др. Они в качестве ведущего элемента организации выделили взаимодействие между работниками. Это так называемая **интеракционистическая модель организации**. В ней организация рассматривается как система длительных взаимодействий между работниками. Причем индивиды вносят в организацию собственные ожидания и ценности, руководствуются своими представлениями о ситуациях. Поскольку цели, структура и т.д. являются в некоторой мере продуктом этих взаимодействий (наряду с формальными), возникают большая неопределенность для управления и риск при принятии решений. Рациональность руководителя ограничена, т.к. знание его об организации неполно, всех последствий своих решений он не предвидит, порядок предпочтений у него неустойчив. Важный способ поддержания контроля в таких условиях – системный анализ и построение организации с учетом границ ее формализации и неформальных последствий внутригрупповых отношений. Мы видим, что основное внимание в этой модели уделяется такому структурному компоненту



организационной системы, как люди, и их неформальным взаимоотношениям.

Влияние системного подхода к организации в организационной психологии в настоящее время очень велико, и скорее всего это влияние в будущем будет только возрастать. Теория систем стала основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами.

Однако теория систем сама по себе не может указать руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Эта теория конкретно не определяет основных переменных, влияющих на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление, и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, который является логическим продолжением теории систем.

### **1.3. Ситуационные теории организации**

Ситуационные теории занимают заметное место среди "синтетических" учений об организациях. Суть данных теорий состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие, как планирование, распоряительство или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют. Таким образом, в центре внимания оказывается ситуация и важное значение приобретает "ситуационное мышление".

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. Они вносят большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Разработанный в конце 1960-х гг. ситуационный подход не отвергает концепции традиционной теории управления, бихевиористской школы, школы науки управления. Тесно связанный с системным подходом, ситуационный подход пытается интегрировать различные частичные подходы.

Зачатки того, что мы теперь называем ситуационными теориями, могут быть найдены в тех исследованиях, которые изучают изменение поведения членов организации как последствие технологического изменения. Например, Барнс и Сталкер (Burns, Stalker, 1961) исследовали электронную индустрию Великобритании в конце Второй мировой войны.

Они рассматривали индустриализм как продукт двух технологий: социальной и материальной. Для того чтобы объяснить современную индустриальную систему, они прибегали к тщательному изучению прошлого, считая это очень важным, а также к рассмотрению рыночных обстоятельств, с которыми сталкивается определенная индустрия.

Барнс и Сталкер выделили два "идеальных типа" рабочих организаций для того, чтобы объяснить различные организационные формы, названные ими "механическими" и "организмными" или "органическими". Механические системы были упорядоченными сообществами, где четко определялась работа, с сильным вертикальным взаимодействием через бюрократическую структуру, с ее централизованной командной структурой, где решения шли сверху вниз. Эта стабильная, упорядоченная, рациональная структура контрастирует с теми организациями, которым приходится адаптироваться к нестабильным условиям — таким, с какими пришлось столкнуться электронной промышленности, которая проходит через быстрые технические и рыночные изменения. В "органических" системах обязанности и функции постоянно изменяются для того, чтобы справиться с незнакомыми проблемами. Авторы этой теории указывают, что ключ к успеху для людей, работающих в органических системах, был в широком видении организационных целей и в способности легко общаться через латеральные каналы.

Важность уроков, преподанных Барнсом и Сталкером, заключается, во-первых, в том, что различные подходы к организационным структурам подходят к различным индустриям. Системы массового производства и стабильные рабочие паттерны лучше всего обслуживаются механическим подходом. Технически инновационные индустрии и те, которые сталкиваются с непостоянством рынков, в большей степени соответствуют органическому подходу. Во-вторых, менеджеры должны видеть, когда организациям необходимо перейти от механического к органическому подходу.

Барнс и Сталкер подчеркивают, что механические организации нередко не способны адаптироваться, а вместо этого входят в многочисленные патологические состояния, такие, как система "смутной фигуры", когда принятие решений происходит снизу вверх и главный руководитель переходит границы, заключая сделки с различными подчиненными, т.к. он/она перегружен/а работой. Тогда подчиненные переходят к "политическим действиям", пытаясь контролировать руководителя.

Серия известных исследований, проведенных Джоан Вудворт в период с 1953 по 1957 г. в Эссексе, показала, что техническая сложность и тип производственной системы являются важными определяющими организационной структуры, принятия решений и стиля управления. Она

исследовала три основных типа промышленных систем: единичное производство, массовое производство и методы процесса производства. Цитируем Вудворт: "Широко разделяемое мнение, что существуют принципы управления, работающие для всех типов производственных систем, представляется сомнительным – таково заключение, имеющее важное значение для преподавания этого предмета" (Woodward, 1958).

Исследователи, работавшие в этом направлении, указывали, что уместность той или иной организационной структуры часто определяет то, что происходит вне организации, ее "контекст" истории, паттерн владения, а также внутренние факторы, такие, как размер, продукция и услуги, используемая технология, расположение и взаимосвязь с другими организациями и т.д.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. Признавая, что общий процесс управления одинаков во всех организациях, ситуационный подход утверждает, что для эффективного достижения целей организации руководители должны использовать специфические приемы, весьма варьирующиеся в различных ситуациях.

Например, все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться успеха. Однако какой именно способ построения организационной структуры будет выбран, должно определяться ситуацией. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. Так, профессора Гарвардской школы бизнеса П.Лоуренс и Дж.Лорш на основе обследования ряда предприятий пришли к выводу, что при проектировании организаций необходимо учитывать такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция). Этот подход нередко называют **теорией дифференциации и интеграции**, и он является частью более общей теории ситуационного подхода. Изучив организации, работающие в области пластмассовой, пищевой и упаковочной промышленности, Лоуренс и Лорш (Lawrens, Lorsch, 1967) пытались объяснить внутренние состояния и процессы в организации, ориентируясь на их внешнее окружение. Они показали, как многочисленные отделы в организации становятся дифференцированными из-за их собственной технологии, временных ограничений, целей, разницы во внешних контактах и т.д. Поскольку организационные подразделения начинают различаться все больше и больше, постольку возникает потребность в большей интеграции. Лоуренс и Лорш утверждают, что наиболее эффективны те организации, которые проводят эту дифференциацию и интеграционный процесс при помощи специальных

мероприятий (например, создание кросс-функциональных комитетов и присвоение некоторым сотрудникам интегрирующих ролей).

Таким образом, давая описание того, как подстраивать организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, ситуационные теории отрицают наличие универсальных подходов к организации, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения организации и осуществления любого управления.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои слабые и сильные стороны, когда они применяются к конкретной ситуации. Например, предложение удвоить зарплату всем служащим за дополнительную работу может вызвать значительное повышение их мотивации на какое-то время; но, если сравнить прирост затрат с полученными выгодами, может выясниться, что такой путь приведет организацию к разорению.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зиждется на третьем шаге, определяющем переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, то не возникнет необходимость прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем.

Что касается ситуационных переменных, которые подлежат вычленению для осуществления ситуационного управления, то исследователи выделяют не более десятка факторов, действительно имеющих важное значение (правда, конкретный набор этих переменных

находит разную интерпретацию у разных авторов). Тем не менее большинство из них склонны выдержать следующие переменные, группируя их по двум основным классам (внутренние и внешние переменные).

Внутренние переменные (ситуационные факторы внутри организации): цели, структура, задачи, технология, люди.

Внешние переменные:

- среда прямого воздействия (поставщики, материалы, капитал, трудовые ресурсы, государственные органы, законодательство местных органов управления, потребители, конкуренты, профсоюзы);

- среда косвенного воздействия (технология, состояние экономики, политика, экология, правовые и социокультурные факторы).

Новая интересная исследовательская традиция в организационной теории была распространена Вильямсоном (Williamson, 1973), который выступил как экономист, озабоченный объяснением организационной производительности. Его подход, названный "подходом рынков и иерархий", утверждает, что решения, связанные с организационной структурой, должны приниматься после измерения затрат на сделки. Это считается решающим для эффективного управления организациями. Утверждается, что существуют рынки и внутренние контракты, в которых эти затраты могут быть использованы для того, чтобы решить, где сделки будут проходить наиболее эффективно – в рамках иерархии (внутренний рынок) или на внешнем рынке. Однако Вильямсон идет дальше этих решений типа "сделай или купи". Теория рынков и иерархий исходит из того положения, что люди оппортунистичны и рациональны, вследствие того, что ограничены собственной ситуацией.

Вильямсон и Оучи утверждают, что существуют две формы контрактов в организациях – мягкий и жесткий контракт. Мягкие контракты можно обнаружить там, где есть "классовая" идентичность – в этом случае люди заключают договоры на основе отношений, степень доверия высока и существует взаимная поддержка. Жесткие контрактные объединения по согласию остаются автономными, люди заботятся о своих собственных интересах при сохранении формальных контрактных отношений и определенных рабочих обязательств.

Преимущества этой теории заключаются в том, что организация и ее экономическое окружение оказываются взаимозависимыми и, стремясь к большей эффективности, бизнес может принимать множество различных организационных форм в зависимости от затрат на сделки, от традиционной бюрократической иерархии до торговых операций или сотрудничества между конфедерациями; организации по своей форме динамичны, а не статичны. Внутреннее заключение договоров в организациях определяет внутреннюю структуру взаимоотношений.

Исследование этого подхода продолжается, и есть простор для больших его применений. Затраты на сделки теперь являются ключевым фактором для анализа государственных и частных организаций.

### **Задания для самопроверки**

1. Кому и зачем необходимы теории организации?
2. Насколько применимы на практике принципы "идеальной" бюрократии? Приведите примеры организаций, которые в наибольшей степени приближаются к бюрократии идеального типа.
3. В чем заключается особенность понимания организации в теории научного управления?
4. Каковы основные черты теории организации Файоля?
5. В чем заключается принципиальная разница между концепцией организации Мейо и его последователей и более ранними концепциями Вебера, Тейлора, Файоля?
6. Каковы центральные принципы организации "Х" и организации "У" (согласно теории Мак-Грегора)?
7. Охарактеризуйте факторы эффективной организации Ренсиса Лайкерта ("Система-4").
8. Каковы основные особенности системного подхода в определении сущности организации?
9. Приведите примеры относительно закрытых организационных систем. Каковы принципиальные отличия закрытых и открытых организационных систем?
10. Какие компоненты внутренней и внешней среды организации Вы могли бы назвать?
11. В чем сходство и различия разделения организационной системы на подсистемы в теории Гласиера и в традиционных представлениях о внутренней среде организации?
12. Каковы основные идеи социотехнической модели организации?
13. В чем сущность и каково значение теории организационного потенциала?
14. В чем заключается отличие модели Дракера от других системных моделей организации?
15. Какие элементы организации считаются ключевыми в модели "7-S"?
16. Как описывает организацию интеракционистская теория?
17. В чем новизна ситуационного подхода и ситуационных моделей организации?
18. Как можно описать методологию ситуационного подхода?
19. Каково прикладное значение теории рынков и иерархий Вильямсона?

## Глоссарий

**Классические теории организации** – теории, принимавшие во внимание прежде всего социологические и технологические аспекты организации.

**Одномерные теории организации** – теории, концентрирующие внимание на решении одной из проблем управления – задачи, люди, организация управленческой деятельности.

**Ситуационные теории организации** – теории, согласно которым оптимальная структура организации может различаться от ситуации к ситуации в зависимости от таких факторов, как технология и различие окружающих условий.

**Универсальные теории организации** – теории, утверждающие, что существует "единственный лучший способ" построения организации.

**Внешняя среда организации** – совокупность двух относительно самостоятельных подсистем – макроокружения (экономические, политические, социальные, правовые, технологические факторы) и непосредственного окружения (покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы).

**Внутренние переменные в организации** – та часть общей среды, которая находится в рамках организации (коммуникативные процессы, цели, задачи, технология, кадры и т.д.).

**Организация** – систематизированное сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей.

**Системный подход** – подход, при котором организация рассматривается как многоплановое явление, связывающее в органичное единое целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне ее.

## Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ: ФЕНОМЕН И СТРУКТУРА

### 2.1. Определение и основные характеристики организации

В современной литературе существует множество определений организации, отталкивающихся от различных ее измерений. Такой плюрализм вполне объясним, поскольку в действительности организация представляет собой сложное многомерное явление. В этой главе мы остановимся на двух определениях, позволяющих с различных сторон посмотреть на природу организации.

Как отмечают Арнольд, Купер и Робертсон (1998), Дункан определяет организацию как совокупность взаимодействующих и взаимозависимых индивидуумов, работающих в направлении общей цели,

взаимоотношения между которыми детерминированы некоторой структурой. Как полагают эти авторы, данное определение дает точки отсчета для анализа организаций и имеет ряд важных следствий:

1. Организации созданы людьми, или, иными словами, в организации люди более значимы, нежели здания, техника и т.д.

2. Понятие организация относится не только к производственным или коммерческим фирмам. Данное определение распространяется на образовательные и медицинские учреждения, клубы и т.д.

3. Внутри организации люди должны обладать общей целью и их деятельность должна координироваться в соответствии с ней. Это, однако, не означает, что каждый в организации имеет четкие цели и приоритеты. Далеко не все цели ясны для каждого.

4. Несмотря на то, что взаимоотношения между людьми детерминированы структурой, существуют неформальные группы и структура, которые не менее важны, чем формальные.

Таким образом, можно отметить, что в данном определении делается акцент на внутренней среде организации, а именно на взаимодействии между людьми.

Второй подход концептуально отличается от первого, рассмотренного нами. В нем делается акцент на взаимодействии организации с внешней средой и, таким образом, подчеркивается природа организации как открытой системы. Определяя организацию, Шеррингтон (1994) опровергает представление о ней как о группе людей, обладающих общей целью и работающих совместно. Опровержение состоит в том, что у членов организации есть собственные мотивы и их нельзя приравнять к "общей цели". А сказать, что они работают все вместе, – значит, противоречить идее разделения труда. Также Шеррингтон опровергает подходы, в которых организацию определяют через организационную схему и цели. Он полагает, что и то, и другое не позволяют выделить наиболее существенные детали организации.

С точки зрения Шеррингтона, организацию лучше всего описывать как "открытую социальную систему, состоящую из смоделированных действий группы людей, стремящихся к определенной цели" (Cherrington, 1994, p. 447). Это определение содержит три ключевых элемента: открытая социальная система, смоделированные действия и поведение, ориентированное на цель.

Прежде чем перейти к последовательному описанию названных выше компонентов, необходимо остановиться на понятии "система". В работе Арнольда, Купера и Робертсона (1998) приводится описание различных типов систем, данное Боулдингом, который располагает их в порядке от простых к более сложным. Простейшая система – *каркасная*, например атом, мост или здание. Простые каркасные системы могут включать в себя некоторую форму движения среди элементов, но это



движение является предсказуемым, как движение часов. Второй уровень сложности – саморегулирующаяся *контрольная система*. Термостаты и другие виды машинных систем, которыми можно управлять, такие, как сборочные линии или нефтеочистительные сооружения, являются примерами контрольных систем. На третьем уровне сложности находится *биологическая система*, живая, поддерживающая сама себя. Растения и животные обмениваются ресурсами с окружающей средой и могут сами адаптироваться к изменениям в ней. Эти биологические системы также содержат подсистемы, формирующие биологическую систему. Самая сложная – это *социальная система*. Социальные системы существуют в изменяющемся социальном окружении, которое позволяет им адаптироваться к новым требованиям.

Акофф и Эмери определяют систему как "комплекс взаимосвязанных элементов, каждый из которых прямо или косвенно связан с другими элементами и подмножества которых не могут быть не взаимосвязанными с другими подмножествами" (по Arnold, Cooper, Robertson, 1998, p. 9). По мнению Арнольда, Купера и Робертсона, понятие системы предполагает, что различные аспекты организации – структура, технология, люди, рабочие группы и т.д. – не могут рассматриваться как независимые элементы организации. Элементы организации, или подсистемы организационной системы, являются частью целостной сети. Однако, вводя понятия системы и подсистемы, необходимо определиться с уровнем анализа, поскольку системой можно считать окружающую среду, а ее элементом – организацию, постольку системой является сама организация, а подсистемой – рабочая группа и т.д. Как полагают Арнольд, Купер и Робертсон, исследователи в области организационной психологии используют понятие "система" в довольно редуцированной форме и лишь для того, чтобы выявить взаимосвязь между организационными факторами и определить возможные уровни анализа. Например, Пэйн и Паг (1971) используют идеи теории систем для описания "структуры поведения в организации" (по Arnold, Cooper, Robertson, 1998). Причем эта структура может анализироваться на четырех различных уровнях: организационный, уровень подразделений, уровень рабочей группы, индивидуальный уровень.

Изначально под понятием "социальная система" подразумевали систему автономную и изолированную, существующую без привлечения внешнего ресурса. В период расцвета школы научного управления значимость внешнего окружения недооценивалась, исследователи ориентировались на логику закрытой системы и стремились к повышению организационной эффективности за счет внутренней эффективности.

Как утверждает Шеррингтон, все социальные системы являются открытыми. Эта точка зрения уверенно заняла свое место в "организационном поведении" сравнительно недавно. Автор

рассматривает открытую систему следующим образом: "...открытая система должна взаимодействовать с окружением для того, чтобы выжить. Она должна добывать ресурсы из окружения и экспортировать продукты обратно в окружение. Она не может изолировать или отгородить себя от окружения, и она не может игнорировать изменений в окружении. Она должна постоянно адаптироваться к потребностям изменяющегося окружения" (Cherrington, 1994, p. 449).

Смоделированные действия, как полагает Шеррингтон, лучший способ представить организацию – рассмотреть ее как серию относительно стабильных, предсказуемых и регулярно воспроизводящихся событий. Важно, что смоделированные действия взаимозависимы и согласованы с общей целью. Все социальные системы, включая организации, состоят из смоделированных действий работников, и именно это является одной из ключевых характеристик организации.

### **Общие характеристики организаций**

Наиболее полное описание теории открытых систем можно встретить в исследовании Катца и Канна, которые рассматривали смоделированные действия в терминах энергетического вклада в систему, трансформации энергий в рамках системы и появляющегося в результате продукта или энергетического результата (по Cherrington, 1994). Они использовали два способа для определения и описания функционирования организации: 1) выявление паттерна обмена энергией, или деятельности людей, и того, как он проявляется в результате; 2) выявление того, как результат затем трансформируется в энергию. Они рассматривали трехкомпонентную открытую организацию, состоящую из входа, процесса трансформации и выхода, причем выход и вход связаны циклически поступающим ресурсом. Катц и Канн выделили десять общих характеристик открытых систем, позволяющих понять организацию:

1. *Привнесение энергии.* Все открытые системы получают энергию из внешнего окружения. Эта энергия может появляться во многих формах, включая человеческие ресурсы, сырье, финансовые ресурсы, статус, признание, удовлетворение или будущие ожидания.

2. *Процесс трансформации.* Открытые системы трансформируют энергию в продукт.

3. *Результат.* Открытые системы производят продукцию и экспортируют ее в окружение.

4. *Системы как циклы событий.* Продукт, произведенный открытой системой, перерабатывается в окружении и трансформируется в дальнейшее сырье, обеспечивая таким образом продолжение цикла деятельности.

5. *Отрицательная энтропия.* Процесс энтропии является универсальным законом природы, согласно которому все формы

организации движутся по направлению к хаосу или смерти. Открытая система, однако, за счет получения из внешней среды большего количества энергии, чем она выделяет при производстве своих продуктов, может сохранять энергию и достигать отрицательной энтропии. Таким образом, отрицательная энтропия позволяет ей выживать и даже расти.

*6. Информационный вклад, обратная связь.* В дополнение к другим формам энергетического вклада открытые системы должны получать информацию (или обратную связь) об успешности их деятельности. Эта информация необходима для обеспечения адаптации организации к изменяющейся среде.

*7. Ровное состояние и динамический гомеостаз.* Организация и ее subsystemы должны быть способны поддерживать состояние равновесия. Однако это состояние равновесия является динамическим, изменяющимся со временем.

*8. Дифференциация.* Дифференциация – развитие специализированных функций, или разделение труда. Открытые системы движутся в направлении большей дифференциации.

*9. Интеграция и координация.* Поскольку организации растут, они становятся более дифференцированными, функции и деятельность различных отделов специализируются. Такая дифференциация требует некоторого координационного процесса для того, чтобы интегрировать многочисленные виды деятельности и объединить систему для совместного функционирования.

*10. Равнозначный исход.* В концепции равнозначного исхода заключена идея, согласно которой организация может достичь конечного состояния различными путями. Процесс развития для организации не является фиксированным и предсказуемым. Достижение, например, определенного размера может осуществляться различным образом.

Как отмечает Шеррингтон, организации – это системы, созданные искусственным путем, и потому они должны иметь нечто, способствующее поддержанию их целостности. Таковыми якорями являются аттитюды, убеждения, мотивация и ожидания работников.

Продолжая характеристику организации как открытой системы, необходимо отметить, что каждая организация включает в себя несколько subsystem: производственную, сохраняющую, поддерживающую, адаптационную и управленческую. В данном случае под subsystemами подразумеваются различные виды смоделированных действий, каждый из которых вносит свой вклад в функционирование организации (Cherrington, 1994).

**Производственная subsystem.** Производит продукты и предоставляет услуги организации и является первоочередной трансформационной деятельностью. В большинстве организаций

производственная субсистема служит основанием, вокруг которого организованы другие субсистемы.

**Сохраняющая субсистема.** Направлена на сохранение социальной включенности работников. Сохраняющая деятельность включает в себя справедливую оплату труда работников, предоставление преимуществ, создание благоприятных рабочих условий, вознаграждение за успешный труд и обеспечение других форм признания для удовлетворения потребностей работающих людей.

**Адаптационная субсистема.** Ответственна за помощь организации в реагировании на изменения окружающей среды. Деятельность адаптационной субсистемы включает в себя сбор информации о проблемах и возможностях окружающей среды и осуществление инноваций, способствующих адаптации и изменению.

**Поддерживающая субсистема.** Деятельность поддерживающей субсистемы иногда называют *деятельностью по установлению границ*, поскольку она подразумевает определение специфики организации и ее места в окружающей среде. Деятельность по установлению границ регулирует взаимодействия между организациями и координирует организационные потребности в соответствии с окружающей средой. Деятельность поддерживающей субсистемы также включает в себя лоббирование усилий по созданию благоприятного климата для организации. Эта деятельность также называется институциональным функционированием, т.к. ее цель заключается в защите института и в создании окружения, поддерживающего организацию. Большая часть деятельности, связанной с паблик рилэйшнс, считается частью институциональной функции, т.к. такая деятельность является попыткой гарантировать выживание и защитить интересы организации.

**Управленческая субсистема.** В ее обязанности входит управление другими субсистемами организации. Прежде всего управление определяет стратегию, цели и политику, направляющие организацию. Управленческая субсистема распределяет ресурсы и организует контакты между людьми и отделами. Она также ответственна за развитие организационной структуры и постановку задач в рамках каждой субсистемы.

### **Субсистемы и цепи ценностей**

Как было отмечено ранее, каждая организация представляет собой набор смоделированных действий, связанных с дизайном, производством, маркетингом и поставкой ее продукции и услуг, и имеет пять видов субсистем, перечисленных выше.

Портер (рассматривается по Шеррингтону, 1994) в работах "*Competitive Strategy*" (*Конкурентная стратегия*) и "*Competitive Advantage*" (*Конкурентное преимущество*) утверждает, что конкурентоспособность каждой фирмы зависит от ее возможности

создавать ценности для покупателей посредством того, что он называет цепью ценностей. Каждая фирма является звеном в цепи ценности: она получает вклад от поставщиков, добавляет ценность к нему и передает дальше – покупателям. Портер использует цепь ценностей: 1) для описания потенциала фирмы, позволяющего производить дифференцированный продукт; 2) для диагностики относительных затрат и ценности, добавляемой на каждой стадии цепи.

Цепь ценностей каждой фирмы состоит из девяти связанных между собой основных видов деятельности – пяти первоочередных и четырех поддерживающих. Первоочередные виды деятельности относятся к физическому созданию продукта и передаче его покупателю. Поддерживающие виды деятельности способствуют каждому виду первоочередной деятельности, обеспечивая вклад, технологию, человеческие ресурсы и администрирование (рассматривается по Cherrington, 1994).

Первоочередные виды деятельности:

1. *Материально-техническое обеспечение*: получение, хранение, распределение материалов и контроль за инвентарем.
2. *Оперирование*: превращение вклада в конечный продукт.
3. *Исходящая деятельность*: сбор, учет, обработка заказа и передача продукции покупателям.
4. *Маркетинг и продажа*: реклама, промоушн, квотирование, выбор каналов распределения и установление цен.
5. *Обслуживание*: установка, ремонт, обкатка и доставка оборудования.

Поддерживающие виды деятельности:

1. *Инфраструктура фирмы*: администрирование, планирование, финансирование, бухгалтерия, управление качеством.
2. *Управление человеческими ресурсами*: подбор, наем, обучение, оплата труда и вознаграждение многочисленных работников.
3. *Развитие технологии*: улучшение качества продукции фирмы или ее процессов, таких, как процесс заказа, дизайн продукции, система инвентаризации, обратная связь с потребителем или обучение клиента.
4. *Поставка*: приобретение таких исходных материалов, как, например, сырье, оборудование для офиса, лаборатории, или поездки и обустройство людей, занятых в торговле.

## **2.2. Взаимосвязь организации и окружающей среды**

Безусловно, все организации взаимодействуют с окружающей средой, причем это взаимодействие во многом определяет ее эффективность и выживание. Как отмечает Шеррингтон, организации зависят от окружения, обеспечивающего необходимые финансовые и

материальные ресурсы и потребляющего продукцию, произведенную организацией (Cherrington, 1994). К тому же общество должно признавать миссию организации и одобрять ее работу. Существование организации может быть поставлено под угрозу общественным неодобрением, основанным на нарушении организацией таких требований, как безопасность, соблюдение стандартов относительно состояния окружающей среды, тарифные соглашения.

### **Роли, связанные с установлением границ**

В теории открытых систем подчеркивается зависимость организации от окружения. Как отмечает Шеррингтон, из-за неопределенности, связанной с окружением, организации создают серию буферных отделов, помогающих им смягчить воздействие окружения (Cherrington, 1994). Организация может рассматриваться как техническая сердцевина, окруженная отделами, амортизирующими внешние воздействия. Назначение этих буферных отделов состоит в защите организации и помощи в адаптации к окружению, характеризующемуся неопределенностью. Цель буферных отделов – сделать техническую сердцевину как можно более стабильной и посредством этого способствовать ее эффективности.

Деятельность, происходящая в буферных отделах, часто называется ролью, связанной с установлением границ. Эти роли преследуют две основные цели: 1) сбор и обработка информации об изменениях среды; 2) презентация организации окружению. Путем обмена информацией между организацией и средой могут координироваться планы и действия, может уменьшаться неопределенность. Такая информация помогает организации адаптироваться к окружению или при необходимости подготовиться к изменению окружения.

### **Неопределенность окружения**

Организации существуют в неопределенном окружении. Однако в одних организациях неопределенность значительно больше, чем в других. Методы, применяемые для сокращения неопределенности, и успешность организации в этом направлении имеют важное значение для ее выживания (рассматривается по Шеррингтону, 1994).

**Сложность и стабильность.** Неопределенность окружения означает, что для принятия эффективных решений у менеджеров нет достаточной информации о ситуации во внешнем окружении. Качество организационных решений и способность производить ценную продукцию во многом зависят от обладания точной информацией о таких аспектах окружения, как доступность ресурсов и интересы потребителя.

Организационная неопределенность определяется двумя измерениями: 1) степень простоты или сложности внешнего окружения; 2)

степень стабильности или нестабильности событий. Комбинация этих двух измерений показана в табл. 2.

**Сложность окружения** представляет собой определенное количество внешних элементов, имеющих отношение к организации. В простом окружении организация взаимодействует только с небольшим количеством внешних элементов, в то время как в сложном окружении организация должна взаимодействовать с большим количеством внешних элементов.

**Стабильность окружения** отражает динамичность или стабильность элементов окружающей среды. Нестабильности способствуют развивающиеся технологии, действия конкурентов по освоению рынка, непредсказуемость рынка и т.д.

Дункан в работе, посвященной проблемам неопределенности в окружающей среде, приводит таблицу (табл.2), в которой сочетания сложности и стабильности создают неопределенность (рассматривается по Шеррингтону, 1994).

Таблица 2

**Уровень неопределенности в зависимости от сложности и стабильности среды**

|  | <b>Простое</b>  | <b>Сложное</b>  |
|--|---|---|
| <b>С<br/>т<br/>а<br/>б<br/>и<br/>л<br/>ь<br/>н<br/>о<br/>е</b>             | <b>Простое + Стабильное = Низкая неопределенность</b>   | <b>Сложное + Стабильное = Низкая умеренная неопределенность</b>                                     |
|  | 1. Небольшое количество внешних элементов<br>2. Элементы остаются теми же или изменяются медленно     | 1. Большое количество внешних элементов<br>2. Элементы остаются теми же или изменяются медленно.    |
| <b>Н<br/>е<br/>с<br/>т<br/>а<br/>б<br/>и<br/>л<br/>ь<br/>н<br/>о<br/>е</b> | <b>Простое + Нестабильное = Высокая умеренная неопределенность</b>                                    | <b>Сложное + Нестабильное = Высокая неопределенность</b>  |
|  | 1. Небольшое количество внешних элементов<br>2. Элементы изменяются часто, непредсказуемо и реактивно | 1. Большое количество внешних элементов<br>2. Элементы изменяются часто, непредсказуемо и реактивно |

**Уменьшение неопределенности.** Шеррингтон пишет, что поскольку неопределенность ставит под угрозу выживание организации и понижает ее эффективность, большинство организаций принимают различные стратегии для уменьшения неопределенности в окружающей среде. Он приводит семь наиболее распространенных методов снижения неопределенности.

1. *Изменение организационных структур.* Поскольку окружение становится более сложным, организации требуется большее количество буферных отделов и тех, кто устанавливает границы. Когда окружение стабильно, внутренняя структура и процессы могут быть формализованными и централизованными. Однако когда окружение нестабильно, организационная структура должна быть неформальной, децентрализованной и координируемой деятельностью специалистов.

2. *Планирование и прогнозирование.* Организации должны увеличивать свою способность реагировать на нестабильное окружение, прогнозируя изменения окружения и планируя возможные ответные действия. Планирование может смягчить жесткое воздействие внешних сдвигов. Организации с нестабильным окружением часто создают специальный отдел планирования, целью которого является помощь организации в адаптации.

3. *Объединения и приобретения.* Эффективный метод контролирования ресурсов окружения заключается в покупке контрольного пакета в компании, служащей поставщиком или потребителем этой компании. Если существует неопределенность относительно источника важного сырья, этот вопрос можно разрешить, купив поставщика. Похожий метод контролирования ресурсов окружения относится к совместным предприятиям и контрактам, создающим законные скрепляющие взаимоотношения между двумя или более фирмами. В совместном предприятии организации разделяют риск и затраты, связанные с крупными проектами. Контракты задуманы для того, чтобы обеспечивать долговременную защищенность как для поставщика, так и для потребителя сырья, привязывая их к определенному количеству и ценам.

4. *Кооптация.* Кооптацией является любая стратегия, связанная с привлечением в организацию людей извне и включением их в работу организации. Кооптация происходит, когда руководители важных секторов окружения приходят в организацию и работают в совещательном комитете или комиссии директоров. Кооптация объясняет, почему организации в менее определенной окружающей среде имеют больше руководителей: когда их больше, степень неопределенности уменьшается. Авторы приводят примеры кооптации: члены совета директоров находятся в совете



директоров другой компании; обмен исполнителями между взаимозависимыми организациями.

5. *PR и реклама.* Организации тратят огромные деньги за организацию влияния на вкусы потребителя и общественное мнение. Реклама и деятельность PR задуманы для уменьшения неопределенности через обеспечение стабильного спроса на продукцию компании или постоянного уровня вкладов. Репортажи прессы и другие средства массовой информации формируют имидж компании для поставщиков, клиентов и правительственных чиновников.

6. *Политическая активность.* Поскольку законодательство и правительственные агентства могут оказывать значительное влияние на организации, многие из них тратят большие средства на лоббистов и политические комитеты. Эти люди стараются защитить интересы организации, знакомя членов правительственных учреждений с интересами организации и последствиями предлагаемого закона. Желая усилить свое влияние на законодателей, организации объединяются и создают ассоциации.

7. *Незаконная деятельность.* Хотя это неправильно, многие компании все же прибегают к незаконной деятельности с целью контролирования неопределенности окружения. Скудные ресурсы окружения и давление, особенно со стороны высшего руководства, часто заставляют менеджеров вести себя незаконным образом. Примерами незаконного поведения являются: выплаты иностранным правительствам, незаконные политические вклады, взятки, фиксирование цен, незаконные объединения, нарушения права голоса и шпионаж в области рыночного развития и инноваций.

Безусловно, организации пытаются адаптироваться к окружению. Однако, как отмечает Шеррингтон, некоторые пытаются изменить и контролировать окружение, особенно это касается больших организаций, обладающих значительными ресурсами (Cherrington, 1994). Как полагает автор, несмотря на то, что окружающая среда изменяется постоянно, организации, объединяясь, могут более эффективно на нее влиять.

### **2.3. Организационная эффективность**

При изучении организаций необходим метод для измерения организационной успешности.

Как указывает Шеррингтон, термин "*организационная эффективность*" относится к концепции организационного успеха, которая, в свою очередь, опирается на понимание успеха как достижения цели (Cherrington, 1994). Автор полагает, что первая проблема, возникающая на пути такого понимания организационной эффективности, заключается в понимании организационной цели.

## Организационные цели

Если остановиться на проблеме целей, то необходимо отметить, что организации как социальные объединения существуют ради какой-то цели. С другой стороны, Шеррингтон приводит утверждение, согласно которому организации не имеют целей, равно как и других человеческих качеств. Однако следует отметить, что исследователи склоняются к тому, что организации и большинство работников имеют одну цель, вокруг которой происходит их объединение. Интересно, что цели участников могут отличаться от целей организации и у организации может быть несколько целей, однако можно выделить одну или несколько основных целей, определяющих существование организации.

Организационные цели не только представляют причину организационного существования, но также повышают организационную эффективность. У организаций есть **официальные цели**, которые определяют главную миссию организации, и **оперативные цели**, более специфические, описывающие конкретные действия организации. Управленческий процесс должен быть ориентирован на определение и достижение целей.

1. *Легитимность.* Официальные цели организации являются символом легитимности, как для работников, так и для людей извне. Цели описывают назначение организации, определяя его для работников.

2. *Руководство работниками и мотивация.* Оперативные цели определяют смысл действий руководства и мотивации для работников. Исследование постановки целей показало, что успешность работников может быть существенно повышена реалистичными целями.

3. *Директивы для решений.* Цели задают стандарт для оценки успешности. Организационные цели также могут ограничивать поведение сотрудников и принятие ими решений. Цели могут являться критериями для принятия решений руководством.

4. *Уменьшение неопределенности.* Процесс установления целей уменьшает неопределенность для членов организации, особенно для высшего руководства. Процесс постановки ряда взаимно приемлемых целей помогает фокусировать энергию и усилия целой организации.

## Оценка организационной эффективности

Оценка организационной эффективности зависит от параметров, используемых для ее измерения. Наиболее распространенные критерии оценки организации – удовлетворенность работой и продуктивность. Продуктивные компании, предоставляющие привлекательную работу, считаются высокоэффективными. Выделяют как кратковременные, так и долгосрочные измерения. Названные выше являются кратковременными. Основным длительным измерением является

выживание организации. Если организация выживает на протяжении нескольких веков, мы говорим, что она эффективна, т.к. приобрела ресурсы от окружения, превратила их в полезные продукты и адаптировалась к изменяющимся потребностям окружения. Несмотря на то, что выживание – окончательное измерение организационной эффективности, необходимы более непосредственные измерения. Существует ряд подходов к оценке организационной эффективности, которые рассматриваются по Шеррингтону (1994).

**Производительность и эффективность.** Критерии оценки организационной эффективности должны включать в себя оценку производства и потребления результатов окружением. Рассмотрение функционирования организации в контексте окружения иллюстрирует различие между производительностью и эффективностью.

Термин *производительность* относится к тому, насколько хорошо организация превращает вклады в результаты. Таким образом, **производительность** измеряет качество трансформационного процесса. В противоположность этому **эффективность** касается как производительности процесса трансформации, так и того, насколько хорошо продукция экспортируется в окружение и потом снова перерабатывается в полезные для организации вклады. Организационная производительность обычно оценивается соотношениями "затраты-прибыли", которые сравнивают количество вкладов, необходимых для каждого уровня результатов. Процесс измерения организационной эффективности гораздо более сложен.

Как правило, организационная производительность способствует организационной эффективности, но не всегда. Организация может быть очень производительной при трансформировании вкладов в результаты, и все же эта организация может быть неэффективной, т.к. ее продукция не принимается окружением. И организация может быть очень эффективной благодаря инновациям или уникальной рыночной стратегии, даже не будучи очень производительной.

Организации применяют множество измерений производительности, такие, как затраты на труд, производительность на человека/час, затраты на отдел и тонны на человека/час. Эти цифры затем анализируются путем сравнений, и далее менеджеры используют эту информацию для улучшения организационной производительности. В некоторых видах индустрии успешность различных компаний демонстрируется широкой вариативностью в коэффициентах производительности. Например, в автомобильной индустрии коэффициент производительности General Motors составляет только около 13 к 1. Этот коэффициент производительности измеряет количество машин, произведенных в год на человека.

Таким образом, можно видеть, что теория открытых систем представляет собой полезную модель для оценки организационной эффективности, позволяющую отталкиваться от процессов внесения вклада, трансформации, выпуска продукции и переработки. Эти процессы позволяют категоризировать наиболее часто используемые критерии.

### **Подход, основанный на приобретении ресурсов**

Этот подход к измерению организационной эффективности заключается в измерении способности организации использовать имеющиеся в окружающей среде ресурсы. Согласно этому критерию, наиболее эффективные организации – это те, которые являются наиболее успешными в приобретении ценных ресурсов. Этот подход используется организациями в основном на ранней стадии развития. Новые бизнес-предприятия часто измеряют свою успешность способностью приобретать уставной капитал. Некоторые организации используют приобретение ресурсов для измерения эффективности как основной критерий, поскольку им трудно ориентироваться на другие измерения эффективности. Например, религиозные и общественные организации в качестве критериев эффективности рассматривают количество новообращенных или новых членов организации. Некоторые правительственные агентства измеряют свою эффективность размером бюджета и пространством для офисов, предоставленным им.

Ценность подхода, связанного с приобретением ресурсов, тройная: организация рассматривается как структура; учитываются взаимоотношения организации и внешнего окружения; его можно применять для сравнения организаций, имеющих различные цели. Однако подход, связанный с приобретением ресурсов, также имеет свои ограничения. Организация, которой не удастся эффективно использовать свои ресурсы, не может считаться эффективной. Атлетическая команда, в которую входит много игроков-звезд, не будет считаться эффективной, если будет проигрывать. Исследовательский институт, которому не удалось сделать открытий, даже имея финансирование, будет считаться неэффективным.

**Трансформационный подход.** В рамках этого подхода измерения организационной эффективности фокусируются на "внутреннем здоровье" организации и производительности. Эти измерения заключаются в следующем: удовлетворены ли работники, скоординирована ли деятельность отделов и эффективно ли превращаются вклады в результаты. **Трансформационный подход** включает в себя как измерения человеческих ресурсов, так и измерения экономической продуктивности. Было разработано множество опросников для измерения аттитудов работников, касающихся внутреннего здоровья организации. Эти опросники измеряют степень уверенности, доверия и взаимодействия

между рабочими и управленцами, эффективность принятия решений; они определяют, есть ли ощущение работы в команде, лояльности и преданности, справедлива и адекватна ли система вознаграждения, эффективно ли организована работа, как она координируется. Эти оценки внутреннего здоровья и функционирования часто субъективны, однако они не ориентированы на оценку взаимодействия между организацией и окружающей средой. Преимущество таких измерений в том, что они ориентированы на общие принципы и, таким образом, их можно использовать для сравнения организаций, относящихся к различным секторам рынка.

Для того чтобы преодолеть проблему субъективности, некоторые организации выработали множество измерений экономической производительности. Измерения производительности неизбежно выражаются в коэффициентах, сравнивающих вклад с результатами. Некоторые примеры измерений производительности включают в себя процент возврата капитала или активов, затраты на каждого студента или клиента и долю владения.

**Подход, основанный на результате.** Обычно результат рассматривается как наиболее уместный критерий организационной эффективности, т.к. он измеряет степень достижения цели. Этот подход выглядит логичным, потому что организации стараются максимизировать свою прибыль и удовлетворенность клиентов. Однако мы должны помнить, что измерения результатов оценивают только один компонент модели открытой системы и они являются неполным показателем организационной эффективности. Организация может быть очень успешной в производстве большого количества продукции или услуг, но, если результат не потребляется обществом, организация не выживет. Некоторые из наиболее популярных измерений результатов, в зависимости от сферы деятельности организации, включают в себя прибыль, продажи, долю рынка, выписанных пациентов, обработанные документы, обслуженных клиентов, дипломированных студентов и количество арестов или разрешенных ситуаций. При применении этого подхода для измерения эффективности важно помнить, что у организации есть множество целей и множество результатов. Высокая степень достижения одной цели может означать низкую для другой. Таким образом, эффективность не должна оцениваться только в одном измерении, т.к. это излишне упростит цели организации и породит неверные заключения.

**Подход, основанный на переработке,** рассматривает, как продукция, произведенная организацией, потребляется обществом и превращается в ценный вклад. В отличие от предыдущих подходов, подход, основанный на переработке, предполагает долговременную перспективу и является более абстрактным. Этот подход включает в себя три измерения: способность к адаптации, развитие и выживание.

Термин "*способность к адаптации*" описывает то, насколько хорошо организация реагирует на внутренние и внешние изменения. Управление должно быть способно заметить изменения в окружении, требующие соответствующих изменений в организации. Выживание организации напрямую зависит от того, может ли организация адаптироваться к окружению. Изменения во вкусах потребителя и иностранная конкуренция – две силы окружающей среды, влияющие на многие организации в последнее время. Некоторые организации измеряют свою способность к адаптации, оценивая свой рост или количество выработанных ими новых продуктов.

Для того чтобы улучшить свою способность к адаптации и увеличить шансы на выживание, многие организации вкладывают деньги сами в себя – в организационное развитие и обучающие программы. Однако результативность деятельности по обучению и развитию сложно оценить сразу.

Поскольку организационная эффективность – способность организации брать ресурсы из окружения, трансформировать их в продукцию и экспортировать их окружению, делая, таким образом, новый вклад, этот процесс предполагает долговременную оценку. Как логично предполагает Шеррингтон, окончательным испытанием организационной эффективности является ее устойчивость во времени. Итак, выживание организации – это окончательное измерение организационной эффективности. Организации, которым не удастся реагировать на изменения в окружающей среде или которые теряют способность производить продукцию и трансформировать ее в нечто новое, не выживают и по определению неэффективны. Таким образом, единственным измерением организационной эффективности на протяжении времени остается просто выживание. Однако этот критерий не очень полезен для менеджеров, которые хотят иметь более оперативную обратную информацию об эффективности их организаций.

**Опосредованный подход.** Современный метод оценки организационной эффективности, использующий комбинацию других подходов, – *опосредованный подход*. Он подразумевает существование групп либо внутри, либо снаружи организации, заинтересованных в ее успешности. Эти группы называются группами опосредования. Работники, клиенты и посредники – это те люди, чья оценка организации может служить мерой организационной успешности. У каждого из них разные критерии успеха, т.к. у каждого различные интересы в организации. Эффективность организации может быть оценена путем изучения их установок в отношении организации. Шеррингтон приводит семь наиболее важных групп и критериев эффективности:

| <b>Группа</b>    | <b>Критерий эффективности</b>                             |
|------------------|---|
| 1. Работники     | Удовлетворенность зарплатой, руководством и самой работой |
| 2. Собственники  | Финансовое возвращение инвестиций                         |
| 3. Клиенты       | Качество товаров и услуг                                  |
| 4. Поставщики    | Удовлетворительные сделки                                 |
| 5. Кредиторы     | Кредитоспособность  |
| 6. Общество      | Социальная ответственность                                |
| 7. Правительство | Согласие с законами и постановлениями                     |

Сила данного подхода состоит в том, что в нем используются широкий спектр критериев эффективности и факторы как внутренние, так и внешние. В него входят концепции социальной ответственности и участия общества, отсутствующие в других подходах. Опосредованный подход также интегрирует несколько критериев, связанных с вкладами, трансформацией и результатами, стоящими над многими другими измерениями. Этот подход позволяет признать, что не существует одного измерения для эффективности, что достижение одного критерия может быть столь же важным, как и достижение другого. Благополучие работников, например, так же важно, как достижение своих целей собственниками.

Признание существования многочисленных групп опосредования и их целей оказывает существенное влияние на основные организационные решения. В этом подходе также подчеркивается тот факт, что критерии эффективности отражают ценности различных людей. Организации не могут соответствовать одновременно всем критериям в одинаковой степени. Руководители организации, собственники и/или менеджеры обычно оказывают самое большое влияние на управление организацией. Доминирующие ценности, выражаемые этой группой, обычно оказывают наибольшее влияние на цели организации и критерии, которые будут использоваться для оценки эффективности.

## **2.4. Организационная структура**

Как социальная организация, фирма обладает следующими признаками: существование цели, властных отношений, наличие социальных статусов и ролей. Организация как система характеризуется наличием норм, отношений, ресурсов, разнообразием элементов, разделением труда. То есть как система организация включает в себя ряд взаимодействующих между собой элементов, обеспечивающих ее функционирование как целого, направленного на достижение цели. Организационная структура является объединяющим и упорядочивающим

фактором, создающим "каркас" организации и предопределяющим функции отдельных элементов и систему их взаимодействия. Характерными для организационной структуры являются стабильность и иерархичность.

Американские психологи делают акцент на изучении того, как организационная структура с формальной точки зрения влияет на распределение, группировку и координацию выполнения рабочих заданий (Robbins, 1996). Их интересуют как основные компоненты структур, так и их влияние на аттитюды и поведение сотрудников. Этот подход существует в рамках американской парадигмы организационного поведения (Шихирев, 1999).

Великобританские психологи рассматривают организационную структуру как организационную диаграмму, отражающую взаимоотношения между высшим руководством, руководством среднего звена и персоналом организации (Arnold, Cooper, Robertson, 1998). Такие диаграммы описывают общую форму организации и формальную систему принятия решения. Линии, связывающие позиции в диаграмме, демонстрируют формальные каналы коммуникации, по которым реализуются властные полномочия, а также уровни власти в организации. Диаграмма показывает отношения между ролями в организации. Необходимо отметить, что под эту категорию не попадают межличностные взаимоотношения.

Первые исследователи организаций – Тейлор, Файоль – полагали, что структурирование организации может обеспечить ей максимальную эффективность, поскольку в структуре заложены формальные цепи коммуникаций. Вебер в бюрократической модели организации, ключевыми характеристиками которой являются разделение труда, иерархия власти, наличие формальных правил и рациональное их применение, изучал организационную структуру и то, как в ней проявляются власть и влияние. Исследования, начатые в университете Астон в Бирмингеме, выявили различные аспекты организационной структуры и обнаружили ключевые измерения организационной структуры, каковыми являются:

- специализация (разделение труда): степень, с которой специализированные задания и роли распределены между членами организации;
- стандартизация: насколько стандартизированы различные процедуры в организации;
- формализация: степень, в которой описаны и приняты правила, процедуры, инструкции. Причем формализация осуществляется по нескольким сферам – административно-правовой, экономической, технологической, управленческой, логико-системной, социокультурной;



- централизация: степень, в которой различные аспекты власти и принятия решения локализованы в верхушке структуры;

- конфигурация: форма ролевой структуры организации (длина цепи команд). Каждое из названных выше измерений имеет определенную степень выраженности в организациях, а их сочетание определяет тип организационной структуры.

Исследователями были выявлены три основных фактора, лежащих в основе изученных ими организационных структур:

- структурирование деятельности, понимаемое как степень, в которой поведение людей определено спецификой работы, процедурами;

- концентрация власти, описываемая как степень, в которой принятие решений сконцентрировано вверху организационной иерархии;

- контроль рабочего процесса, представляющий собой степень, в которой контроль осуществляется персоналиями или через процедуры.

Американские исследователи рассматривают ключевые вопросы, на которые можно ответить при помощи организационной структуры (Robbins, 1996):

- |    |  |                                    |
|----|--|------------------------------------|
| 1. | В какой степени задания разделяются на отдельные работы?                   | Специализация.                     |
| 2. | На какой основе работы могут быть сгруппированы?                           | Департаментизация.                 |
| 3. | Перед кем отчитываются работники и группы?                                 | Цепь команд.                       |
| 4. | Как много людей могут эффективно управлять и эффективно направлять других? | Диапазон контроля.                 |
| 5. | Где осуществляется принятие решений?                                       | Централизация или децентрализация. |
| 6. | В какой степени правила регулируют сотрудников и руководителей?            | Формализация.                      |

Л.Константин, рассмотрев определенное количество организаций, выявил четыре универсальные парадигмы организаций. В этих парадигмах отражены особенности управления, принятия решений, коммуникаций и психологических особенностей людей. Помимо этого, Константин описал наиболее характерные для каждой из них графические формы – структуры (Емельянов, Поварницина, 1998):

- Закрытая организация, существующая в виде пирамиды. Этот тип организации характеризуется жесткой структурой с четко определенными властными полномочиями. Решения принимаются наверху пирамиды и спускаются вниз, причем их исполнение строго контролируется. Члены организации не участвуют в принятии решений, но четко знают границы

своей ответственности. Организационные процессы (передача информации, коммуникации) осуществляются в основном по вертикали с подачи руководства. Такая модель продуктивна в стабильной среде, поскольку она не приспособлена к изменениям.

- Открытая организация представляется в виде круга, однако необходимо отметить, что эта модель отлична от рассмотренной выше модели открытой организации. Основные характеристики данного типа организации: равноправие, совместность, психологическое партнерство. Решения в такой организации принимаются при полномправном участии всех работников. Позиция лидера – фасилитатор, модератор. Персонал должен обладать такими качествами, как инициативность, ответственность, способность к реализации своего потенциала. Такая организация более адаптивна и способна изменяться.

- Структура случайной организации практически не выражена, поскольку этот тип организации представляет собой динамичное образование. Для внешнего наблюдателя структура ее практически отсутствует. Эта организация обеспечивает автономность своим членам и даст возможность проявить свои возможности и способности. Общие интересы выражены слабо, в то время как индивидуальные интересы имеют решающее значение. Эффективным лидером является лидер-попуститель, доверяющий сотрудникам. Эффективными работниками будут люди, ориентированные на самостоятельную работу, не поддающиеся внешнему контролю.

- Синхронная организация обладает структурой, представляемой Константином в виде параллельных стрелок. Такие организации имеют сильного харизматического лидера, способного направить сотрудников на достижение общей цели, мотивировать их. Эти организации не ориентированы на наказание, принуждение. Напротив, их сотрудники "заражаются" общей идеей, они отличаются самостоятельностью и ответственностью. Как отмечают авторы, эффективность этой организации зависит от того, насколько люди нацелены на совместную работу; в то же время такие организации достаточно ригидны.

Таким образом, можно сделать принципиально важный вывод о том, что тип организационной структуры соотносится с особенностями взаимоотношений в организации, типом лидера, спецификой функционирования основных организационных процессов.

Американские исследователи приводят два классических типа организационных структур (Robbins, 1996).

**Механистическая модель**, синонимом которой является бюрократическая, характеризуется:

- выраженной специализацией,
- ригидной департаментизацией,
- четкой последовательностью команд,

- узким диапазоном контроля,
- централизацией,
- сильной формализацией.

**Органическая модель** характеризуется:

- кросс-функциональными командами,
- кросс-иерархическими командами,
- свободным потоком информации,
- широким диапазоном контроля,
- децентрализацией,
- низкой формализацией.

Также существует типология, включающая три вида структур:

- простая, характеризующаяся низкой департаментизацией, широким полем контроля, авторитарной централизацией, низкой формализацией;
- бюрократическая, подразумевающая рутинные операции, специализацию, наличие формализованных правил, централизацию с узкой сетью контроля, принятием решений на основе цепи команд;
- матричная, создающаяся двумя направлениями полномочий: функциональными и непосредственно отвечающими за продукт.

**Различия между организационными структурами определяют:**

- Стратегия. Необходимо отметить, что стратегия определяет структуру организации, поскольку структура является средством достижения целей, которые, в свою очередь, обусловлены стратегией. Роббинс рассматривает наиболее популярный, по его мнению, подход, включающий три основные стратегии: инновационную, стратегию снижения расходов, имитационную. Инновационная ориентирована на внедрение в области производства продукта или услуги. Стратегия снижения расходов ориентирована на контроль за расходами, избегание инноваций или маркетинговых расходов и снижение цены. Стратегия имитации заключается в подражании примерам, продемонстрировавшим свою жизнеспособность и эффективность. Как полагает Роббинс, это стратегия минимизации риска. Сочетание между стратегией и структурой выглядит следующим образом: инновационная – органическая (за счет низкой специализации, формализации, децентрализации); стратегия снижения затрат – механистическая (по причине повышенного контроля, формализации, специализации); имитационная – механическая и органическая (за счет сочетания свободы с жесткостью, усиленного контроля над текущей деятельностью и слабого контроля над новыми функциями).

- Размер организации, который, по мнению Роббинса, оказывает значительное влияние на организационную структуру. Крупные организации в большей степени, чем мелкие, ориентированы на специализацию, департаментизацию, формализацию. Это необходимо для обеспечения упорядоченности и управляемости.

- **Технология.** Роббинс рассматривает технологию как способ трансформации входящего ресурса в выходящий. Как правило, технологию рассматривают в аспекте рутинная – нерутинная. Рутинная технология ассоциируется с более департаментизированной структурой, централизацией, инструкциями и другими формализованными документами. Нерутинные технологии характеризуются делегированием полномочий.

- **Окружающая среда.** Влияние окружающей среды на технологию обусловлено ее неопределенностью. Одни организации ориентированы на статичную среду, а другие – на динамичную. Неопределенность внешней среды создает внутреннюю организационную неопределенность, на снижение которой направлены усилия руководителей. Считается, что проектирование соответствующей структуры или корректировка имеющейся в некоторой степени снижает организационную неопределенность. Роббинс для внесения ясности в этот вопрос предлагает три измерения окружающей среды, позволяющие понять природу ее неопределенности: насыщенность (обильная – скудная), подвижность (стабильная – динамичная), комплексность (простая – комплексная).

**Принципы построения организационной структуры**, выделенные А.П.Егоршиным (1997), отражают основные требования к структуре, соблюдение которых позволит сделать ее более жизнеспособной и отвечающей специфике как внешней среды, так и самой организации.

1. **Гибкость структуры** означает способность к внутренней перестройке в соответствии с изменениями. Этот принцип согласуется с представлениями об адаптивности организации и готовности к организационным изменениям.

2. **Централизация** подразумевает наличие вышестоящих элементов структуры, осуществляющих оперативное управление, т.е. принимающих управленческие решения, осуществляющих контроль и несущих ответственность за реализацию решений нижестоящими подразделениями.

3. **Специализация** подразумевает закрепление функций за подразделением. Согласно этому принципу специфика разделения труда в организации должна быть заложена в ее структуре.

4. **Нормоуправляемость** предполагает существование оптимального числа подчиненных для каждого уровня управления. По Егоршину, эти нормы таковы: для высшего звена – 4-8 чел., для среднего – 8-20, для низшего – 20-40 чел.

5. **Разграничение полномочий** означает, что каждое звено структуры обладает определенными полномочиями, относящимися к процессу принятия решения и таким его элементам, как принятие, "запуск", реализация и контроль решения.

6. **Единство прав и ответственности** предполагает наличие как ответственности, так и определенных прав у каждого звена в структуре.

7. Экономичность означает минимизацию расходов на существование структуры, т.е. количество уровней управления и звеньев структуры должно быть как можно более рациональным.

Наряду с формальной организацией, запечатленной в структуре, существует неформальная, которая представляет собой "систему незапрограммированных, спонтанно возникающих связей" (Пригожин, 1995, с. 95). Помимо этих двух сфер Пригожин описывает неформальную, которая представляет собой систему неформальных связей, направленную на решение задач, возникающих в формальной сфере. Неформальная сфера организации компенсирует негативные эффекты формальной. Таким образом, необходимо выделить условия, при которых обнаруживаются названные компенсационные эффекты. В качестве таковых Пригожин рассматривает две группы "напряжений" в формальной сфере:

1. Тип напряжений, возникающий при изменении условий существования и функционирования организации.

2. Тип напряжений, имеющий в своей основе проблемы структурного плана – "противоречия между характером отдельных видов деятельности и традициями", "антагонизм между различными уровнями руководства", "несоответствие реального престижа различиям в формальном положении" (Пригожин, 1995, с. 113).

Названные компенсаторные механизмы обнаруживают себя прежде всего при нарушениях в первоочередных функциях организации, а в основе этих механизмов находится включенность сотрудников в организацию, трактуемая Пригожиным как общность интересов организации и человека. В этом контексте к интересам можно добавить цели и миссию.

### **Задания для самопроверки**

1. В чем заключаются различия между первым и вторым приведенными в главе подходами к организации?

2. Обоснуйте концепцию организации как системы.

3. Что представляют собой организационные подсистемы и какова их взаимосвязь со структурой и смоделированными действиями?

4. В чем заключается специфика взаимосвязи организации с внешней средой?

5. Как организация преодолевает неопределенность внешней среды?

6. Что представляет собой организационная эффективность, как она связана с целями организации?

7. Какие возможны подходы к оценке организационной эффективности? Какой из подходов кажется Вам наиболее действенным? Обоснуйте.

8.Какова, на Ваш взгляд, роль структуры в концепции организации как системы?

9.В чем различия между американским и западноевропейским подходами к организационной структуре? Чем обусловлены эти различия?

10.Как стратегия, размер организации, технология и окружающая среда влияют на особенности организационной структуры?

## **Глоссарий**

**Адаптационная субсистема** – смоделированная деятельность, помогающая организации адаптироваться к изменяющемуся окружению. Исследование и развитие – одни из наиболее важных видов деятельности адаптационной субсистемы.

**Институциональная функция** – часть деятельности поддерживающей субсистемы, которая помогает организации быть принятой во внешнем окружении и обеспечивает поддержку от других организаций.

**Кооптация** – стратегия уменьшения неопределенности путем привлечения людей извне в процесс принятия решений, например приглашение людей извне в комиссию директоров.

**Смоделированные действия** – основа организации, состоящая из регулярно и предсказуемо повторяющихся действий.

**Область** – элементы в окружении, оказывающие потенциальное воздействие на организацию.

**Оперативные цели** – специфические организационные цели, которые организация пытается достичь.

**Опосредованный подход** – метод измерения организационной эффективности путем исследования аттитюдов людей, имеющих отношение к организации, таких, как собственники, клиенты и работники.

**Организационная культура** – относительно устойчивые и постоянные характеристики организации, состоящие из ключевых ценностей, убеждений и понимания, разделяемых членами организации и объясняющих, как мыслить и действовать новым членам в организации.

**Открытая система** – организация, на которую влияет ее окружение в добыче внешних ресурсов, таких, как энергия и материалы, и сбыте продукции в окружение. Десять распространенных характеристик открытых систем включают в себя внедрение энергии, трансформационный процесс, результат, процесс переработки, отрицательную энтропию, информационный вклад, динамический гомеостаз, дифференциацию, интеграцию и равнозначный исход.

**Официальные цели** – формальные цели, установленные организацией, определяющие ее миссию и назначение.

**Подход, основанный на переработке,** – метод измерения организационной эффективности, фокусирующийся на том, насколько хорошо вклад трансформируется в полезный для организации результат.

**Подход, основанный на приобретении ресурсов,** – метод измерения организационной эффективности, фокусирующийся на том, насколько успешно организация может приобретать ценные ресурсы у окружения.

**Производительность** – коэффициент вкладов и результатов, измеряющий успешность трансформационного процесса в зависимости от того, каких результатов он достиг.

**Производственная субсистема** – смоделированная деятельность в организации, трансформирующая вклады в результаты и часто представляемая производственным отделом.

**Результатный подход** – метод измерения организационной эффективности путем определения результата или продукции организации.

**Роли по установлению границ** – элементы организации, взаимодействующие с секторами окружения.

**Сектор** – важный сегмент окружения, обладающий потенциалом воздействия на организацию. Восемь наиболее важных секторов – это человеческие ресурсы, сырье, финансовые ресурсы, потребительские рынки, технология, промышленность, экономические условия и правительство.

**Сложность окружения** – ряд внешних элементов в окружении, которые могут оказывать воздействие на организацию.

**Сохраняющая субсистема** – смоделированная деятельность в организации, служащая для поддержания готовности людей продолжить их организационное членство. Сюда относится вознаграждение, признание и поощрение отдельных людей.

**Стабильность окружения** – определение того, насколько много изменений происходит в окружении, и того, являются ли секторы окружения относительно стабильными или высоко динамичными и постоянно изменяющимися.

**Трансформационный подход** – метод измерения организационной эффективности, фокусирующийся на том, насколько хорошо вклад трансформируется в полезный результат.

**Управление теории Z** – американский вариант японского стиля управления, характеризующийся организационной лояльностью, долговременной рабочей преданностью и сильной групповой ориентацией при принятии решений.

**Управленческая субсистема** – смоделированная деятельность в организации, связанная с административной деятельностью, такой, как распределение ресурсов, создание структуры и разрешение споров.

**Ценностная цепь** – комбинация взаимодействующих видов деятельности, приносящих ресурсы в фирму, добавляющих им ценности и посылающих их к следующему звену в цепи. Эта деятельность включает в себя пять основных видов (материально-техническое обеспечение, оперирование, исходящую деятельность, маркетинг и обслуживание) и четыре поддерживающих вида деятельности (инфраструктуру фирмы, управление человеческими ресурсами, развитие технологии и поставки).

**Эффективность** – измерение организационной успешности во внедрении вкладов в организацию, трансформация их в полезные результаты и переработка их во внешнем окружении.

## **Глава 3. МЕНЕДЖЕР: ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ**

### **3.1. Менеджер в организации**

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Организация не может существовать без менеджеров по следующим причинам (Mintzberg, 1983):

- менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;
- менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
- менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- менеджеры обеспечивают служение организации интересам тех лиц, которые контролируют организацию;
- менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением;
- менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;
- менеджеры официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом (Мескон и др., 1992). Субъектом данного процесса является менеджер. Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. По утверждению многих авторов, менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, т.к. не все менеджеры занимают одинаковую позицию в организации, задачи, решаемые различными



менеджерами, далеко не одинаковы, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, с тем, что в организации выполняются различные функции, с тем, что существуют различные виды управленческой деятельности (Виханский, Наумов, 1996).

Анализируя вопрос о том, можно ли считать понятия "менеджер" и "руководитель" однозначными, Л.И.Евченко называет два существенных отличия (см.: Мескон и др., 1992, с. 6). Понятие "менеджмент" (особенно у американцев), по мнению автора, всегда подразумевает фигуру "менеджера" – человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В общем смысле применяется термин "администрирование" (administration), который в большей степени отражает обезличенную систему управления. "Во-вторых, когда говорят "менеджер", то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением" (там же). Сущность и содержание процесса управления проявляется в его **функциях**. Процесс управления предполагает выполнение функций: организации планирования, координации, мотивации, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджер представляется как человек, который решает задачи, стоящие перед организацией, посредством других людей (Виханский и др., 1996).

В конце 1960-х гг. Минтцберг, основываясь на тщательном исследовании работы менеджеров, пришел к заключению, что менеджеры выполняют ряд тесно взаимосвязанных ролей. Условно среди них можно выделить три ключевые роли. Во-первых, это роль по принятию решений, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов и т.п. Наделенный правом принятия решения, менеджер несет ответственность за последствия. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать и специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. Это сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение.

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде нормативных установок и разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, сильно зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в роли руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом. В зависимости от позиции менеджера в организации, решаемых им задач данные роли могут быть присущи ему в большей или меньшей мере. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации.

## **3.2. Власть и влияние**

### **3.2.1. Общее понятие**

Хотя в области изучения организационного поведения редко наблюдается согласие в определении понятий, вероятно, именно понятие "власть" получило самые разнообразные определения. Практически каждый автор, пишущий о власти, определяет ее по-своему. Например, знаменитый социолог Макс Вебер определял власть как "вероятность того, что одно действующее в социальной среде лицо *окажется* в состоянии осуществлять свою волю вопреки сопротивлению" (Weber, 1947, p. 152). В последнее время в литературе можно найти другое определение **власти** – как способности достигать чего-то вопреки воле и сопротивлению других (Anderson, 1984). Теоретики власти подчеркивают ее позитивную сторону, предполагая, что она является потенциальной возможностью мобилизовать ресурсы для чего-либо без оглядки на любое организационное противодействие. Теоретик организационного поведения Пфайфер, имя которого тесно связано с изучением власти, определил ее просто как потенциальную силу, а точнее – как потенциальную способность влиять на поведение, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, чего они не стали бы делать при других обстоятельствах.

Часто в определениях власти включают понятия полномочий и влияния. Например, в приведенном выше описании власти использовано слово "влияние", один из первых теоретиков в этой области Ч.Барнард определил власть как "неформальные полномочия", а многие современные специалисты по управлению определяют полномочия как "легитимную власть". Для понимания того, что же такое власть, необходимо определить различия между этими понятиями.

Мотивационный фактор власти определяется как потребность манипулировать другими и иметь над ними превосходство. Экстраполируя

это высказывание, можно определить саму власть как способность заставить человека или группу каким-то образом измениться. Человек, обладающий властью, может манипулировать другими и изменять их. Такое определение власти отделяет ее от полномочий (authority) и влияния.

Полномочия легитимизируют власть и, таким образом, являются ее источником. Полномочия – право манипулировать другими и изменять их. Власть не обязательно должна быть легитимной. Барнард различает классическую бюрократическую концепцию полномочий, идущих сверху вниз, и концепцию полномочий, направленных снизу вверх и основанных на признании. В частности, Барнард определял полномочия как "характер (порядок) коммуникаций в формальной организации, на основании которого они принимаются "членом" организации или тем, кто вносит свой вклад в некое действие, как руководство к этому действию" (Лютенс, 1999, с. 368).

*Влияние* обычно рассматривается как понятие более широкое, чем власть. Оно включает способность изменять других людей различными способами, например влияя на удовлетворенность и эффективность деятельности. Влияние теснее, чем власть, связано с лидерством, но очевидно, что с процессом осуществления лидерства связаны оба эти понятия. Таким образом, полномочия отличаются от власти благодаря легитимности и признанию; влияние же шире, чем власть. Однако концептуально эти понятия настолько близки, что часто используются как взаимозаменяемые.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод, что операционального определения власти не существует, и это является причиной того, что в прошлом при изучении организационного поведения понятие "власть" игнорировалось. Тем не менее исследование власти может в значительной степени способствовать пониманию организационного поведения, особенно если связать его с нарастающим интересом к организационной политике.

### **3.2.2. Источники власти в организации**

Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Социальные психологи Джон Френч и Бертнан Рейвен выделили пять типов источников власти. Описание и анализ этих типов власти (вознаграждение, принуждение, легитимная, референтная, экспертная) приводятся в качестве основных в большинстве зарубежных учебников по организационному поведению. Позже были добавлены еще два источника власти – информация и связи. При этом все источники власти были разделены на две большие группы. К первой группе были отнесены те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй – имеющие организационную основу, которую

называют структурно-ситуационной, что представлено на рис. 1 (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995).

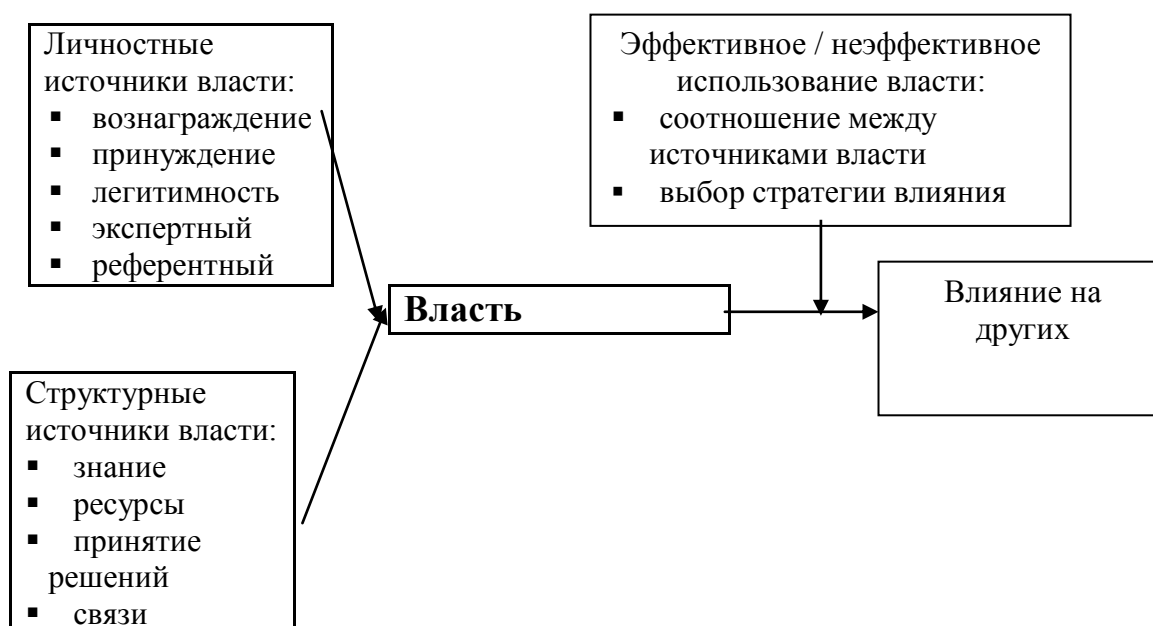


Рис.1. Источники власти в организации

**Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление.** Этот источник власти зависит от того, есть ли у человека возможность и ресурсы, которые он может использовать для поощрения других. Менеджеры в организациях располагают широким выбором поощрений: повышение заработной платы, продвижение по службе, привлекательные назначения, повышение ответственности, новое оборудование, похвала, обратная связь и признание. Власть вознаграждения – один из самых давних и широко используемых источников власти в организации, который является достаточно эффективным способом влияния на людей.

Для того чтобы понять этот источник власти, следует иметь в виду, что ключевой фигурой является именно тот, над кем осуществляется власть. Если менеджеры предлагают своим подчиненным то, что, по их мнению, является поощрением (например, повышение в должности с увеличением ответственности), а подчиненные этого не ценят (например, не чувствуют себя в безопасности или имеют семейные обязательства, которые для них важнее продвижения по службе), значит, в действительности у менеджера нет власти, основанной на вознаграждении. Точно так же менеджеры могут не осознавать, что они поощряют подчиненных (когда терпеливо выслушивают постоянно жалующихся),

между тем подчиненные воспринимают это именно как поощрение (менеджеры уделяют им внимание, выслушивая жалобы). В таком случае менеджер обладает данным типом власти. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Менеджеры могут ослабить силу данного источника, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания.

**Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.** Источник такой власти – страх. Принуждение как источник власти строится на реализации менеджером своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, т.к. боятся быть наказанными. Кроме того, менеджер может прямо или косвенно угрожать работнику возможным наказанием. Например, люди боятся, что их накажут, если они не будут следовать правилам, директивам или политике организации. По-видимому, именно этот страх заставляет людей приходить в офис вовремя и изображать усердную работу, когда мимо проходит начальник. Однако, как показывает современная практика управления, страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Это замечание касается предпринимательских организаций.

**Легитимная власть. Влияние через традиции.** Этот тип власти исходит из внутренних ценностей людей, которые передают легитимное право управлять ими одному человеку. Эти люди чувствуют себя обязанными признавать данную власть. Она почти идентична полномочиям и тесно связана с властью, основанной на вознаграждении и принуждении, поскольку человек, обладающий легитимной властью, имеет право и поощрять, и наказывать. Однако легитимная власть, в отличие от рассмотренных выше двух типов власти, зависит не столько от характера отношений с другими людьми, сколько от статуса, которым обладает человек, наделенный властью, или роли, которую он играет.

Легитимная власть имеет три основных источника. *Во-первых*, легитимность определяют доминирующие культурные ценности общества, организации или группы. Например, в некоторых обществах чем старше становится человек, тем большую легитимную власть он приобретает. В организациях менеджеры обычно обладают легитимной властью потому, что работники верят в ценность законов и в иерархию, где занимающие более высокое положение имеют власть над теми, чье положение ниже.

*Во-вторых*, легитимную власть можно получить благодаря общепризнанной социальной структуре. В некоторых обществах есть признанный правящий класс. В организациях или семье также может существовать признанная социальная структура, дающая легитимную власть (например, когда работники нанимаются в компанию, они в то же

время признают иерархическую структуру и наделяют своих руководителей легитимной властью).

*Третий способ* получения легитимной власти реализуется тогда, когда некто становится агентом или представителем влиятельного лица или группы. Примерами обладателей такого типа легитимной власти являются избранные должностные лица, председатель комитета, член совета директоров, представитель профсоюза.

Каждая из этих форм легитимной власти порождает обязательство признавать ее и подчиняться ей. Однако на практике часто возникают проблемы, сложности и разногласия по поводу уровня и диапазона такой власти. Рассмотрим следующие примеры.

Руководитель может справедливо ожидать от служащего, что он будет много и усердно трудиться. Но может ли он заставить служащего шпионить за конкурентами, проводить выходные дни на работе, присоединившись к группе, выполняющей сверхурочную работу? Тренер может обоснованно ожидать, что игроки будут усиленно тренироваться, играть в данную игру. Но может ли он определять их образ жизни вне спорта?

Эти спорные вопросы активно обсуждаются на страницах современных изданий, что говорит о размывании традиционного понятия легитимности. Такая неопределенность указывает на сложную природу власти.

**Референтная власть. Влияние с помощью харизмы.** Этот тип власти возник из-за желания некоторых людей, чтобы их отождествляли с лицом, в руках которого находится власть. Они хотят, чтобы их имя ассоциировалось (идентифицировалось) с влиятельной фигурой, невзирая на последствия. Другие же наделяют человека властью потому, что он привлекателен и обладает необходимыми ресурсами или личными качествами. Рекламодатели пользуются преимуществами такого типа власти, когда привлекают знаменитостей для рекламы. Применительно к организациям референтная власть значительно отличается от других описанных выше видов власти. Например, менеджеры, обладающие референтной властью, должны быть привлекательны для подчиненных, чтобы последние хотели идентифицировать себя с ними независимо от того, будет ли у менеджера впоследствии возможность поощрять и наказывать, будет ли он обладать легитимностью. Другими словами, менеджер, наделенный референтной властью, должен быть лично привлекателен для подчиненных. Описывая данный тип власти, Мескон и др. ссылаются на понятие "харизма", которое определяется ими как власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера (Мескон и др., 1992). Харизматическое влияние определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности

и уважении. Авторы приводят некоторые характеристики харизматических личностей: 1. Обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей. 2. Внушительная внешность. Харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится. 3. Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других. 4. Хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению. 5. Восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие. 6. Достойная и уверенная манера держаться, они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

**Экспертная власть. Влияние через разумную веру.** Под экспертной властью понимается способность менеджера влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта, таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Считается, что экспертная власть не связана жестко с определенной должностью, а эксперты имеют знания и разбираются только в определенной узкой области. Все источники власти зависят от ее восприятия лицом, на которое она направлена, однако экспертная власть зависит от этого в еще большей степени, чем остальные. В частности, человек, являющийся объектом экспертной власти, должен чувствовать, что ее носитель заслуживает доверия и надежен, иначе властные полномочия не будут переданы эксперту. Очевидно, что экспертная власть – самая слабая, но менеджеры и особенно функциональные специалисты, которым редко бывают доступны другие источники власти, часто полагаются на свои знания как на единственный источник власти. По мере того как организации становятся все более технически сложными и специализированными, экспертная власть их членов на всех уровнях становится более значимой. В некоторых компаниях это нашло отражение в том факте, что рядовые сотрудники, обладающие экспертной властью, привлекаются к принятию решений высшего уровня.

Френч и Рейвен подчеркивают взаимозависимость источников власти (например, использование менеджером власти, основанной на принуждении, может снизить его референтную власть) и тот факт, что один и тот же человек может обладать различными типами власти в различных условиях и в разное время. Последнее обстоятельство привело к созданию ситуационных моделей власти. В качестве структурно-ситуационных источников власти рассматриваются владение информацией, ресурсами, возможностью принятия решений и связи (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995).

**Власть информации** базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации.

**Принятие решения** как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Почти все решения в современной практике управления – в той или иной мере групповые решения.

Организация для своего функционирования нуждается в различных **ресурсах**, таких, как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства и т.п., регулирование доступности ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым укреплять свое право на власть. Ряд руководителей, в основном неспособных эффективно применять другие источники власти, чтобы влиять на людей, сознательно создают так называемый дефицит ресурсов.

**Власть связей** строится на способности индивида воздействовать на других людей как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влияния в отношениях с другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд и слухов.

### **3.2.3. Влияние: убеждение и участие**

Возможность передачи полномочий в соответствующей ситуации заложена в каждом типе власти. Д.Мак-Клелланд указывает, что по мере того как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость сотрудничества с исполнителем, чтобы иметь возможность на него влиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, – это убеждение и участие. Современные менеджеры



могут стать более эффективными руководителями, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния (Мескон и др., 1992).

Одним из самых эффективных способов влияния является **убеждение** – эффективная передача своей точки зрения. Менеджер, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, – он "продает" исполнителю то, что нужно сделать. Используя умение, менеджер допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность менеджера действовать. Другими словами, менеджер признает зависимость от исполнителя. Активно добиваясь согласия, менеджер оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель, в свою очередь, испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает.

Участие в принятии решений способствует удовлетворению потребностей более высокого уровня – власти, компетентности, успеха и самовыражения. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами. Исследования Д.Мак-Грегора и Р.Лайкерта показали, что участие имеет положительное воздействие на удовлетворенность работой и производительность труда. Однако П.Лоуренс установил, что участие в управлении имеет положительный эффект не во всех ситуациях. Работники, которые не любят неясности, не склонны к индивидуализму и предпочитают жестко формализованные ситуации, лучше всего работают в более контролируемых условиях, где практически нет места для участия трудящихся в управлении. Страх, вознаграждение, харизма, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые менеджер использует для влияния на исполнителя, обращаясь к его потребностям. Но даже тот редкий менеджер, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание и другие факторы. Недостаточно иметь власть: она должна быть сильной, чтобы побуждать других к работе, направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться этого, необходимо выполнить несколько условий (Anderson, 1984).

### **Как эффективно использовать влияние**

1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной.
2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения какой-то потребности.
3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятность того, что исполнение приведет к удовлетворению потребности.
4. Человек, на которого влияют, должен верить, что его усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

### 3.2.4. Ситуационная модель власти

Как показывает описание различных типов власти, во властных отношениях, помимо объекта влияния, имеют значение множество других ситуационных переменных, например доверие и контроль (Лютенс, 1999). Это хорошо видно на модели, представленной в табл. 3.

Таблица 3

#### Целостная ситуационная модель власти, основанная на теориях French Raven и Kelman

| Требуемый источник власти  | Процесс реализации власти | Подверженность влиянию объекта власти  | Необходимые условия   |
|--|---------------------------|--|---|
| Поощрение<br>Принуждение<br>Контроль над средствами для достижения целей | Подчинение                | Хочет добиться желаемой реакции или избежать наказания от носителей власти                         | Носитель власти должен осуществлять надзор за объектом                        |
| Референтность<br>Привлекательность                                       | Идентификация             | Объекту приятно связывать себя с носителем власти; хочет установить и поддерживать с ним отношения | Носитель власти должен быть на виду; он должен быть в центре сознания объекта |
| Эксперт<br>Легитимность<br>Доверие                                       | Интернализация            | Поддерживает носителя власти вследствие совпадения внутренних ценностей                            | Носитель власти должен быть адекватен   |

Эта модель власти наглядно показывает, как и при каких условиях менеджеры могут влиять на своих подчиненных. Многие полагаются на подчинение, поскольку не обладают достаточной привлекательностью или не имеют референтной власти, необходимой для идентификации, либо им не оказывают достаточного доверия, либо у них нет экспертной или легитимной власти, без которых не может произойти интернализация. Исследование Келмена показало, что интернализация (совпадение основных структурных ценностей) оказывает наиболее длительное воздействие и не требует контроля. Другими словами, то, что мы обычно и считаем лидерством, подразумевает не столько подчинение людей, сколько

их идентификацию с лидером, а еще лучше – интернализацию того, что лидер пытается реализовать, оказывая на них влияние. Такая интернализация была бы особенно желательна в совместных открытиях и в высокой степени автономных организациях. Несмотря на некоторую противоречивость, связанную с понятием власти, ясно, что ее использование в современных организациях неизбежно. То, как используется власть и какой тип власти избран, имеет жизненно важное значение для результатов деятельности организации.

За последнее время были предложены различные стратегии приобретения власти. Юкл и Фабл выделили восемь тактик влияния, чаще всего встречающихся в современных организациях (табл. 4). По их мнению, чаще других используются консультирование и рациональное убеждение. Эти две тактики, как и тактика вдохновляющего призыва, оказываются наиболее эффективными. Некоторые современные специалисты по теории организации для описания политических стратегий в борьбе за власть чаще используют такое понятие, как "неопределенность". Так, например, Пфейфер в число стратегий влияния включает управление неопределенностью, контроль за ресурсами и создание коалиций (Pfeffer, 1992).

### **Стратегии приобретения власти в организациях**

Обращение за советом.  
Поддержание маневренности.  
Сохранение ограниченной коммуникации.  
Проявление уверенности.  
Контроль за доступом к информации и к людям.  
Превращение своей деятельности в основную и незаменимую.  
Создание отношений "Покровитель – протеже".  
Стимулирование конкуренции между честолюбивыми подчиненными.  
Нейтрализация возможной оппозиции.  
Осуществление стратегических замен.  
Настойчивость в достижении "нереальных" целей.  
Создание выигрышной коалиции.  
Развитие знаний и навыков.  
Создание личного имиджа.  
Использование уступок.  
Использование данных исследований для подтверждения своей точки зрения.  
Ограничение информации о своих действительных намерениях.  
Уход от мелких споров.  
Когда менеджеры или управленческие команды встречаются с ситуацией, в которой они хотят влиять на поведение других, они должны

выбрать стратегию власти или влияния. Стратегии влияния – это методы, с помощью которых индивиды или группы пытаются воздействовать и влиять на поведение других. В табл. 4 показаны различные тактики, которые наиболее часто используют менеджеры в организациях.

*Таблица 4*

**Тактики влияния**

| Тактики                 | Описание   |
|-------------------------|--|
| Давление                | Использование требований, угроз или запугивания для того, чтобы вы согласились с предложением или поддержали его   |
| Обращение к руководству | Вас убеждают в том, что требование одобрено высшим руководством, или призывают высшее руководство помочь добиться от вас согласия с требованием  |
| Обмен                   | Прямые или косвенные обещания вознаграждения или ощутимой выгоды в случае, если вы согласитесь с требованием, поддержите предложение; напоминание о том, что следует отплатить за оказанную вам ранее услугу |
| Коалиция                | Поиск поддержки со стороны других людей, чтобы убедить вас в чем-то, или использование её как аргумента для получения вашего согласия  |
| Ублажение               | Стремление поднять вам настроение или дружески расположить к себе, прежде чем попросить о чем-либо   |
| Рациональное убеждение  | Использование логических аргументов и фактов для вашего убеждения в том, что предложение или требование обосновано и принесет результаты   |
| Вдохновляющие призывы   | Эмоциональное требование или предложение, вызывающее у вас энтузиазм, поскольку обращено к вашим ценностям и идеалам, или повышающее вашу уверенность в том, что вы справитесь с заданием                    |
| Консультирование        | Привлечение к участию принятия решения или в планировании предложенной политики, стратегии или изменений   |

Исследователи задаются вопросом, как определить наиболее эффективные стратегии влияния и власти в конкретной ситуации. Результаты экспериментальных исследований показали, что такие стратегии, как рациональное убеждение, вдохновенные призывы и консультирование (табл. 4), чаще других бывают наиболее эффективными. Наименее успешными выступают стратегии давления и коалиции. Однако было бы ошибкой считать, что определенные стратегии всегда будут эффективны, а другие нет. В целом менеджер должен опираться на доступные источники власти и цели, которые он преследует.

Кроме источников власти и ее ситуационной природы, можно выделить и различные проявления власти. Дэвид Мак-Клелланд проделал

большую исследовательскую работу, посвященную влиянию потребности во власти как мотивирующего фактора (см.: Молл, 1998). Его исследования показали, что есть две основные стороны власти: личная власть (усилия направлены на достижение личных целей); социальная власть (усилия направлены на достижение организационных целей). Мак-Клелланд считает, что негативный оттенок понятия власти связан с личной властью. Часто употребляющееся выражение "жажда власти" отражает это отрицательное ее восприятие. Социальная власть отражает позитивное, "другое лицо" власти. Она характеризуется заботой о групповых целях, поиском таких целей, которые вдохновляют людей, помощью группе в формулировании целей, инициативой, дающей людям чувство силы и компетентности, необходимое для достижения целей. Согласно этому определению социальной власти, менеджер может оказаться в рискованной ситуации, когда лишь тонкая грань отделяет демонстрацию личного превосходства от более социально приемлемого использования власти. Мак-Клелланд собрал эмпирические факты, свидетельствующие об эффективности менеджеров, обладающих социальной властью. В некоторых случаях эффективная для организации ролевая власть входит в противоречие с более гуманистической точкой зрения, которая подчеркивает важность демократических ценностей и привлечения работников к принятию решений. Другие исследования показали, что люди с высокой потребностью во власти могут перекрывать потоки информации, особенно противоречащей выбранному ими курсу, что негативно влияет на принятие эффективных управленческих решений.

В теории организаций существует точка зрения, что на самом деле власть определяется структурой организации. Например, Пфейфер утверждает, что строение организации, ее структура является наиболее значительным элементом в системе контроля и власти, с помощью которой осуществляется управление организацией. Организационные структуры создают формальную власть и полномочия, фиксируя, кто конкретно будет выполнять данное задание, принимать решения, а также порождают неформальную власть, воздействуя на информационные и коммуникативные структуры внутри организации (Pfeffer, 1992).

Позиция, занимаемая человеком в структуре, также является показателем власти, например, те, кто находятся на вершине иерархической структуры (топ-менеджмент), имеют такие источники власти, как формальный статус, ресурсы и контроль за подготовкой решений, в то время как менеджеры менее высокого уровня основывают свою власть на расположении рабочего места или потоке информации. Кроме того, исследования показали, что организации, выходя на международный уровень, используют организационную структуру, чтобы облегчить или затруднить доступ к власти своим зарубежным филиалам.

### 3.3. Лидерство и власть

#### 3.3.1. Власть и влияние лидера

Данное выше описание власти и ее источников в организации тесно связано с лидерством. Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф.Тейлора. Было проведено очень много исследований. Тем не менее все еще не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Современные теоретики в области управления указывают, что быть менеджером и быть лидером в организации – не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социально-психологического воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения "начальник – подчиненный", свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями "лидер-последователь". Неформальный характер лидерской позиции в большой степени обусловлен использованием личностной основы власти.

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж.Терри, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р.Танненбаум, И.Вэшлер и Ф.Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направленное на достижение специфической цели. Г.Кунц и С.О'Доннелл считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели. Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет.

Хеллрейгель, Слокум, Вудмен (1995) дают организационное определение лидерства. **Лидерство** – это управленческое взаимодействие, основанное на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленное на побуждение людей к

достижению общих целей. Из этого и других определений следует, что лидерство является функцией *лидера, последователей и ситуационных переменных*. Лидер получает власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей. Ф.Лютенс указывает, что лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным (Лютенс, 1999). В практике управления лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство для достижения целей группы или организации.

В чем же различие между лидерством и властью? Важное различие относится к совместимости целей. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует. Как было отмечено ранее, лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных источниках или на занимаемой позиции в организации. Кроме того, власть – это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Поскольку эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как подчиненных, так и своего начальника, то важным является вопрос: какие источники власти и в какой мере необходимо использовать, чтобы добиться большей эффективности? Проведенные в этом направлении исследования в организациях свидетельствуют: в отношении менеджера работники признали, что право на власть (легитимность) является наиболее веской причиной для подчинения, хотя в группах, не связанных с большим объемом физического труда, на первом месте была экспертная власть. Далее по силе влияния идут экспертная власть, вознаграждение, референтная власть и на последнем месте – принуждение. Однако, несмотря на то, что право на власть было признано наиболее сильно влияющим источником власти, оно тем не менее не связано с результатами работы (Robbins, 1990. P.265-270). Большее влияние на результаты работы оказывают экспертная и референтная власть, которые качественно отличны от прав на власть (легитимности), власть вознаграждения и принуждения. Экспертная и референтная власти зависят от личностных качеств и, таким образом, очень индивидуальны. Права на власть (легитимность), власть вознаграждения и принуждения организационно устанавливаются

равными для равных иерархических уровней. Исследования показали, что подчиненные более удовлетворены руководителем, который использует не только источники власти, основанные на его позиции, занимаемой в организации. Интересно, что в группах, где уровень власти вознаграждения высок, результаты работы и удовлетворенность ниже. Права на власть и власть принуждения больше ассоциируются с неудовлетворенностью, но они мало связаны с результатами работы. В целом результаты исследований показывают, что лидеры используют по-разному разные источники власти в зависимости от ситуации.

### **3.3.2. Эффективное лидерство**

"Лидерство – это загадочное, ускользающее качество. Существование его легко признать, трудно описать, еще труднее использовать на практике и уже невозможно создать это качество в других", – писал известный американский специалист в области менеджмента, директор центра креативного лидерства Д.Кэмпбелл (Campbell, 1984, с. 13). Действительно, ни одна другая тема, связанная с организационным поведением людей, не вызывала и не продолжает вызывать столь большой интерес у психологов, социологов, управленцев и других специалистов в области гуманитарного знания. Несмотря на то, что лидерству уделяется огромное внимание со стороны исследователей, в этой области существуют серьезные противоречия. Некоторые теоретики организационного поведения вообще не признают даже идеи лидерства. Джеммиль и Окли утверждают, что социальная конструкция под названием "лидерство" – это миф, который способствует укреплению существующих социальных верований структур, оправдывающих необходимость иерархии и лидеров в организациях. С другой стороны, современные теоретики менеджмента высказывают серьезную озабоченность проблемой лидерства. Например, Залезник пишет о том, что американский бизнес сбился с пути, он плывет по течению в море управленческой посредственности и отчаянно нуждается в лидерстве, чтобы достойно участвовать во всемирной экономической конкуренции. К сожалению, практически каждый, кто изучает лидерство или пишет о нем, определяет его по-своему. Единственное, что подчеркивают все, – это значение влияния в лидерстве.

В последние годы многие теоретики и практики придают особое значение различию между менеджерами и лидерами. Беннис отмечает, что для того, чтобы выжить в XXI в., понадобится новое поколение лидеров, а не менеджеров. Это важное различие. Лидеры покоряют окружающую реальность – изменчивый, бурный, неопределенный мир, который, как иногда кажется, восстает против нас и который, несомненно, нас удушил бы, если бы мы это ему позволили, – в то время как менеджеры



покоряются ему (Bennis, 1986). Большинство определений опирается на избранные теоретические ориентации. Кроме влияния, лидерство может быть определено через групповые процессы, личность, подчинение, особенности поведения, убеждение, власть, достижение целей, взаимодействие, дифференциацию ролей, создание структур и через сочетание двух или более элементов.

Власть и влияние являются главными в работе лидера. Рассмотрим, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

*Экспертная власть* может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.

Другая ситуация наблюдается в случае, когда лидер пользуется *референтной властью*, т.к. она является во многих случаях причиной признания лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и лидеру необходимо "найти" их, а не наоборот. Легитимная власть приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реальным этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

*Власть информации* в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне концы информационных потоков.

*Принятие решения* как источник власти важно для лидера на этапе его "последнего слова", которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень решительности у самого лидера.

*Вознаграждение и принуждение* как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть в одной команде с эффективным лидером, нежели с месячной премией или выговором.

*Власть над ресурсами* используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел. Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет *власть связей*, реализуемая путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организаций. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, т.к. это является одним из главных условий эффективного лидерства.

Широкое понимание лидерства включает:

- влияние на постановку целей и определение стратегии развития;
- влияние на согласование поведения для достижения целей;
- влияние на групповую поддержку;
- влияние на организационную культуру.

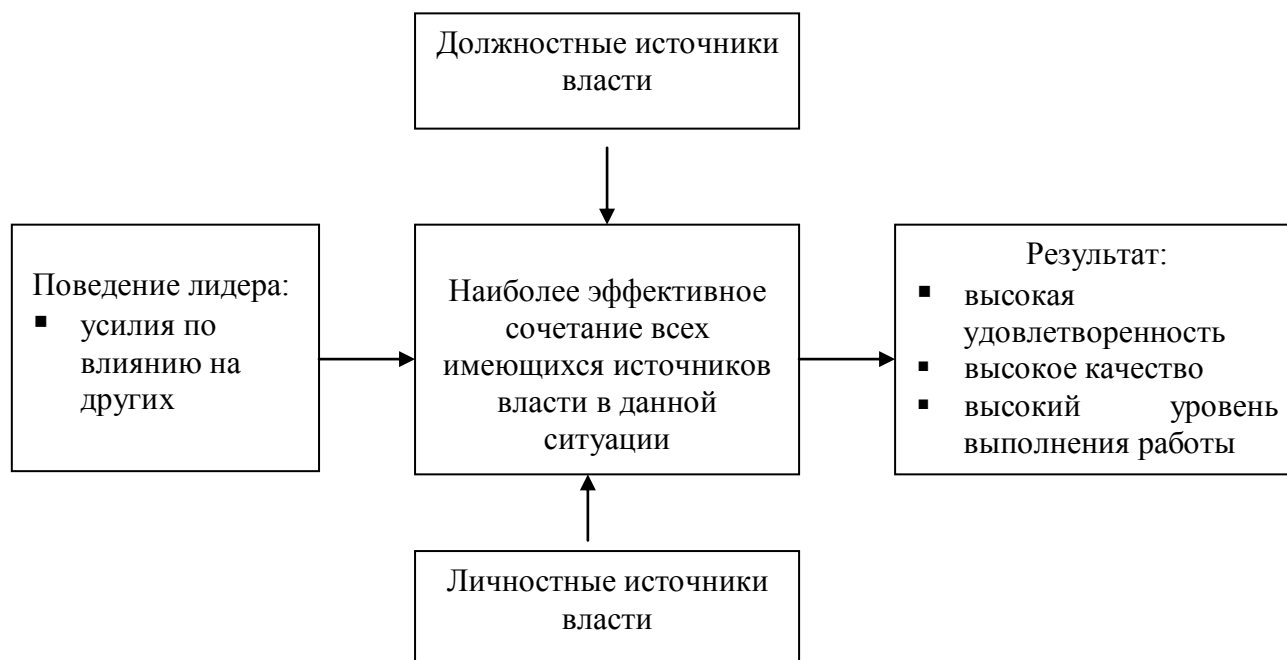


Рис.2. Условия эффективного лидерства

Таким образом, власть и влияние являются реальными факторами организационного поведения. Понятия "власть" и "влияние" имеют несколько различных значений. Власть можно отличить от полномочий и влияния, но большинство определений относят эти три понятия к одной категории. Классификация типов власти включает: власть, основанную на поощрении; власть, основанную на принуждении; власть легитимную, референтную и экспертную. Позднее были разработаны ситуационные модели, которые учитывали подверженность влиянию объектов власти (т.е. обращали внимание на степень их зависимости, неуверенности, личные качества, пол и культуру). Точка зрения на власть Мак-Клелланда тесно связана с ситуационными моделями. Автор предположил, что у власти есть две стороны – негативная личная власть и позитивная социальная власть. Однако для глубокого понимания власти в организациях необходим более общий подход. К власти в организациях имеют отношение как вертикальные, так и горизонтальные структурные образования. Понятия власти и влияния тесно связаны с понятием лидерства. Эффективный лидер стремится к гибкому сочетанию возможных источников и основ власти.

## Задания для самопроверки

1. Как бы Вы определили власть своими словами? В чем отличие власти от полномочий?
2. Чем отличается власть от влияния?
3. Кратко опишите и приведите реальные примеры для каждого из типов власти по Френчу и Рэйвену.
4. Используя ситуационную модель власти, кого бы Вы выбрали для рекламы товаров осенью, зимой, весной и летом? Объясните Ваш выбор.
5. Выберите три или четыре стратегии влияния, обсуждавшиеся в главе. Объясните, как они могут помочь индивиду в приобретении власти в современной организации.
6. Охарактеризуйте соотношение понятий "лидерство" и "власть". Каковы условия эффективного лидерства в организациях?

## Глоссарий

**Власть** (Pfiffer, 1921) – потенциальная сила или потенциальная способность влиять на поведение других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, чего они не стали бы делать при других обстоятельствах.

**Влияние** обычно рассматривается как понятие более широкое, чем власть. Оно включает способность изменять других людей различными способами, например влияя на удовлетворенность и эффективность деятельности. Влияние теснее, чем власть, связано с лидерством.

**Лидерство** – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

**Личностные источники власти в организации** – вознаграждение, принуждение, легитимность, референтный, экспертный.

**Менеджер** – человек, который достигает цели, стоящей перед организацией посредством других людей.

**Структурные источники власти в организации** – информация, ресурсы, принятие решений, связи.

## Глава 4. КАРЬЕРА И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

### 4.1. Определения

В современной организационной науке и практике понятию "карьера" уделяется достаточно серьезное внимание, и прежде всего

исследователей интересуют проблемы планирования и управления карьерой. Великобританские исследователи (Arnold, Cooper, Robertson, 1998) полагают, что основная роль в понимании феномена карьеры и управлении ею принадлежит психологии.

Тайсон и Джексон подчеркивают различие между понятиями "карьера" и "профессиональная деятельность" (Tyson, Jackson, 1992). Сама деятельность имеет рыночную стоимость, рабочая деятельность может представлять собой отдельное задание или группу схожих заданий. Выполнение этих заданий или рабочей деятельности требует определенных умений, знаний, способностей и интересов, подразумевает определенное вознаграждение. Карьера – это последовательность должностных позиций, которые человек занимал на протяжении своей трудовой деятельности. Выбор и успешность этих ролей частично определяются способностями, интересами, ценностями, потребностями, предыдущим опытом и ожиданиями человека. Могут быть случаи, когда эти два понятия оказываются синонимами, иногда это имеет место в профессиях, требующих опыта, таких, как укладчик кирпича, водопроводчик и т.д. Это также относится к классам профессий, примерами которых могут быть врач, адвокат и т.д.

Основное различие между понятиями профессиональная деятельность и карьера (рассматривается по Tyson, Jackson, 1992) – в продолжительном, последовательном характере последней, противопоставленном статичной природе первой. Профессиональная деятельность – это то, чем человек занимается, зарабатывая на жизнь, в определенный момент времени. Карьера – это последовательность позиций, занимаемых в определенный период времени. С конца 1960-х до начала 1970-х гг. в рамках организационного поведения исследователи фокусировали свое внимание на занятиях. Была предпринята попытка найти соответствие между индивидуальными чертами и теми характеристиками, которые задействуются людьми, в данный момент включенными в определенное занятие. Карьерная модель переместила фокус внимания на рассмотрение характеристик людей, в контексте последовательной смены ими различных образовательных и профессиональных стадий, и на природу этой последовательности.

Карьера, таким образом, является последовательностью позиций, это – курс постоянного прогресса в жизни человека. Данная концепция включает в себя понятие развития. Движение может быть систематичным или случайным. Для большинства людей любое карьерное достижение хотя бы в какой-то степени является результатом занимаемых ими до этого позиций. Действительно, не без оснований утверждается, что карьеры начинаются до принятия на работу, т.к. на человека в какой-то степени влияют его происхождение и группы, членом которых он является. Более того, карьеры продолжаются и после этого – в пенсионном возрасте. Так

как смертность, следующая за пенсионным возрастом, все возрастает, людям требуется делать все больше и больше как для того, чтобы структурировать жизнь, так и для того, чтобы придать ей смысл. Имея это в виду, мы можем утверждать, что карьера определяется не просто с точки зрения ролей, играемых людьми в течение какого-либо времени, а скорее с точки зрения подготовки к различным ролям, их исполнения и затем отхода от них.

Существует много определений карьеры, однако пока исследователи не пришли к единому мнению. Возможно, наиболее прагматичным и простым определением является представление о карьере как о ряде связанных между собой работ, организованных в порядке иерархии или престижа, через которые человек проходит в определенной (более или менее предсказуемой) последовательности. Современная теория карьеры и обыденное понимание неизбежно заключают карьеру в рамки понятия продвижения по направлению к своего рода иерархии власти и престижу.

Великобританские ученые (Arnold, Cooper, Robertson, 1998) предлагают следующее определение карьеры: "...последовательность взаимосвязанных занятий, ролей, видов деятельности и опыта, с которыми сталкивается человек". Это определение они основывают на четырех идеях, имеющих различные источники:

- последовательность означает "больше, чем один", в контексте карьеры интерес привлекает не нынешнее место работы человека, а место этой работы в контексте его профессионального пути; включение в определение "опыта" акцентирует, что карьеры и субъективны, и объективны. Субъективное переживание карьеры может отличаться от "объективной" оценки успеха, такой, как статус или зарплата;
- карьеры не ограничены профессиональными и управленческими видами деятельности, существуют не только "конвенциональные" карьеры, но и карьеры одиночных профессий или организаций;
- термин "взаимосвязанные занятия" означает, что тренинг, обучение и общественные работы, так же как и время, когда человек не работал, должны рассматриваться как элементы его карьеры.

Исследователи описывают ряд ключевых концептов, связанных с понятием "карьера". Таковыми являются "выбор карьеры", "развитие карьеры" и "управление карьерой". Как утверждают ученые, выбор карьеры скорее сочетается с ранним выбором профессии, однако выбор может быть изменен в процессе последующего развития. Второй концепт означает, что карьера – это прежде всего последовательность качественных изменений. Третий концепт отражает попытку влияния на карьеру.

Исследователей карьеры интересовали этапы карьеры, за основу выделения которых взяли жизненные стадии. Это соответственно детство, отрочество, юность, зрелость и старость. Данная последовательность была переработана Шейном. В описанные им стадии карьеры входили: стадия 1

– рост, фантазия и исследование; стадия 2 – вхождение в мир работы; стадия 3 – основное обучение; стадия 4 – полное участие в ранней карьере; стадия 5 – полное участие в середине карьеры; стадия 6 – кризис середины карьеры; стадия 7 – заключительная стадия карьеры в неруководящей или руководящей роли; стадия 8 – упадок и отход от дел; стадия 9 – выход на пенсию (Schein, 1978).

#### 4.2. Стадии карьеры

В работе Шейна представлено подробное описание жизненных и карьерных стадий (Schein, 1978, p. 40-46).

1. **Рост** – это возраст, в котором люди играют такие роли, как, например, роль студента и кандидата на зачисление на работу. На этой стадии карьерного развития люди пытаются создать основу для того, чтобы делать реалистичный профессиональный выбор. Это может потребовать соответствующего образования или обучения. Люди делают профессиональный выбор различными способами: знакомясь с ролевыми моделями, из которых они могут узнать о занятиях, или развивая и открывая свои собственные ценности, мотивы и амбиции и связывая их со своими собственными карьерными выборами.

2. **Вхождение в мир работы** – роли изменяются от кандидата до новичка, действительно входящего в организацию. На этой стадии личность выходит на трудовой рынок и получает первую работу, которая вполне может служить основанием для карьеры.

3. **Основное обучение** – роли стажера и новичка. Человек сталкивается со многими новыми и неожиданными явлениями, которые несут в себе работа и групповое членство. От человека требуется, чтобы он преодолел неуверенность и неопытность и начал вырабатывать в себе чувство уверенности в том, чем он занимается.

4. **Полное участие в ранней карьере** – роли здесь подразумевают полное участие в работе организации. Типичный возраст – от 17 до 30 лет. В этот период карьеры люди принимают ответственность и успешно выполняют служебные обязанности, связанные с их первыми формальными заданиями. Данный период включает в себя не только эффективную работу, но и обучение тому, как решать профессиональные задачи и улучшать себя и организацию. Они начинают принимать на себя ответственность как за самих себя, так и за других людей в организации. В организационном отношении на этой стадии имеет место ориентация на полную преданность.

5. **Полное участие в середине карьеры** – роли здесь подразумевают полное вхождение в организацию или временное членство. Возможный возраст – от 25 лет. Для этого этапа характерны должности наставника или руководителя, некоторые люди могут достаточно долго оставаться на этой

стадии. Для многих людей она означает техническую компетентность и продолжение обучения в избранной области специализации. Она также означает для них принятие более высокого уровня ответственности, включая ответственность за работу других людей. Эта стадия предполагает как успехи, так и неудачи.

**6. Кризис середины карьеры** – происходит, как утверждают исследователи, в возрасте от 35 до 45 лет. Можно сказать, что кризис середины жизни начинается в 21 год и прекращается в 65-70 лет. Просто его пик приходится на середину жизни. На этой стадии люди осуществляют основную переоценку своих достижений относительно уровня притязаний. Результаты оценки вносят коррективы в жизненные планы человека.

**7. Заключительная стадия карьеры** – Шейн различает здесь две формы: относящуюся к руководству и не относящуюся к руководству. В обоих случаях имеется в виду возраст от 40 лет до пенсионного. В случае, если человек не занимает руководящей должности, предполагается, что он вносит значительный вклад в работу организации как имеющий непосредственное отношение к процессу принятия решений. Может быть и так, что на этой стадии личность воспринимается как бесполезный работник, однако, несмотря на это, присутствие его в организации сохраняется. Если принимается решение воспользоваться его техническими навыками или функциональной ролью, то организация считает нужным затрачивать время на повышение его профессионального уровня. Довольно часто на этой стадии люди начинают больше интересоваться развитием межличностных и групповых навыков, особенно если организация в какой-либо степени использует групповую работу. Как лидеры, они имеют такие должности, как главный менеджер, старший партнер, предприниматель и т.д. Считается, что на этой стадии человек достиг определенного уровня мастерства, который используется организацией для поддержания своего благополучия. В обоих случаях в этом возрасте людям приходится учиться тому, как справляться с факторами вне рабочей ситуации, которые часто оказывают значительное влияние на их работу.

**8. Упадок и отход от дел** – возраст, в котором это начинает происходить, – от 40 лет до пенсионного. У разных людей эти процессы начинаются в разном возрасте. В результате они начинают ощущать, что такое понижение уровня власти и ответственности. Те, кто не занимает старших менеджерских позиций, также могут узнать, что такое жизнь, в меньшей степени поглощенная работой.

**9. Выход на пенсию** – как и в случае ритуала вхождения в мир работы, этот переход также требует основательной подготовки. Однако, как правило, люди входят в пенсионный возраст без необходимой подготовки. Одна из основных проблем заключается не только в

сохранении чувства идентичности, но также в поддержании чувства ценности. Часто субъективно представляется трудным найти пути использования накопленной мудрости и опыта человека.

По мнению Тайсона и Джексона (1992), существуют исследования, подтверждающие взаимосвязи между жизненными стадиями взрослого человека и удовлетворенностью трудом и профессиональной успешностью.

Согласно этим авторам, существуют данные о том, что удовлетворение карьерой развивается по циклической кривой. Начинаясь на высоком уровне (начало деятельности), она резко опускается вниз на стадии установления, когда первоначальные ожидания продвижения откладываются или встречаются препятствия. Затем происходит возвращение, правда, не до столь высокого, как вначале, уровня, пик достигается в возрасте около 40 лет. С другой стороны, карьерный успех начинается с состояния упадка, но линейно возрастает от начала деятельности до середины жизни. После этого у большинства людей начинается период упадка. Консультирование по проблемам карьеры и работа по развитию сотрудников могут быть ориентированы на помощь тем, у кого возникают проблемы с адаптацией. Другими словами, когда человек оказывается в мире работы, он испытывает высокий уровень удовлетворения работой, но может быть разочарован медленным продвижением. У многих людей на высоте кривой развития карьеры в начале стадии сохранения может возникать вопрос кризиса середины карьеры: "сменить ли работу?".

#### **4.3. Психологический контракт**

Психологический контракт – это концепт, который поясняет многие процессы взаимодействия между человеком и организацией. Некоторые авторы (Handy, 1993) считают его наиболее важным фактором в понимании мотивации людей в организации. Наиболее серьезно этим явлением заинтересовались Руссо в США, а также Херриот и Пембертон (1995) в Великобритании. Интересно, что проблема психологического контракта рассматривалась еще в 1960 г.

Психологический контракт имеет различные определения, например, согласно Руссо и Робинсону, психологический контракт – это "...убеждение человека в соглашении о взаимном обмене между данным человеком и другой стороной... убеждение в том ... что условия контракта принимаются обеими сторонами" (цит. по: Arnold, Cooper, Robertson, 1998).

В сущности, психологический контракт представляет собой совокупность взаимных ожиданий между личностью и организаций. Человек ожидает, что организация удовлетворит некоторые его



потребности, и в ответ человек тратит свои таланты и энергию. Аналогично у организации есть своя совокупность ожиданий и свой перечень выплат или других форм вознаграждения, которые она предоставляет человеку.

Из этого, согласно Ханди, следует три важных момента:

1. Многие личности принадлежат к организациям нескольких типов. У них есть несколько психологических соглашений. Человек не связывает удовлетворение всех своих потребностей с одной организацией. Следовательно, человек дозирует усилия, затрачиваемые им на достижение целей организации.

2. Если соглашение понято его сторонами по-разному, то эта ситуация становится источником трудностей, конфликта или тяжбы. Например, организация нередко представляет себе психологическое соглашение более всеохватным, чем это делают личности. Такая ситуация может вызвать чувство эксплуатируемости у личности и чувство отсутствия сотрудничества у организации.

3. Понимание мотивации личности становится возможным только тогда, когда психологическое соглашение рассматривается обеими его сторонами сходным образом.

Ханди предлагает следующую классификацию типов психологического контракта: принудительный, расчетливый, сотруднический.

*Принудительный контракт.* Эти соглашения преобладают в тюрьмах, принудительных союзах, закрытых психиатрических больницах. В них человек удерживается в качестве члена против его воли, с помощью неподконтрольных ему сил. Таким образом, подобное психологическое соглашение заключают не по своей воле. Метод управления – правила и наказания, власть находится в руках небольшой группы, задача личности – соблюдать правила и подчиняться, в результате чего он избегает наказания. Такие организации усиливают свой контроль за счет того, что в значительной степени лишают личность его индивидуальности (с помощью униформы, номеров, отсутствия связи с внешним миром) и подчеркивают подчиненность. К сожалению, к этой группе можно отнести некоторые сегодняшние учреждения (например, некоторые школы, больницы и даже заводы).

*Расчетливый контракт.* Такой контракт носит добровольный характер. Обычно в организациях с преобладанием такого типа контракта происходит обмен товаров или денег на предоставляемые услуги. Руководство организации держит управление в своих руках, но выражается оно главным образом в их способности давать то, что желает личность. К “желаемому” относятся не только деньги, но и повышение, общественные возможности и даже сам труд. Результаты исследований показывают, что значительное большинство людей продолжали бы

работать, даже если бы не было экономической необходимости делать это, так что в соглашении данного типа наличие рабочих мест является значительно более желанным вознаграждением, чем материальные блага. В большинстве промышленных организаций преобладает именно такое психологическое соглашение с их наемными работниками.

*Сотруднический контракт.* При таком контракте личность стремится солидаризироваться с целями организации и достигать этих целей творческим путем. Организация, в свою очередь, дает не только вознаграждение, но и больше права выбора как целей, так и средств их достижения. Руководство организации в значительной степени отказывается от повседневного контроля, но оставляет за собой окончательный контроль, отчасти через право выбора людей, отчасти путем распределения финансовых ресурсов, что дает ей право накладывать вето на некоторые из целей.

Внедрение этого вида контракта подразумевает приобщение сотрудников к целям высшего руководства и их готовность к ответственности за принятие решений. Также одним из необходимых предварительных условий заключения сотруднического контракта является свобода его принятия.

Исследователи Херриот и Пембертон описывают изменения в психологическом контракте, возникшие в современном обществе (Herriot, Pemberton, 1995). Новый психологический контракт является результатом изменений, направленных на снижение затрат и повышение конкурентоспособности организации. Как был разрушен старый психологический контракт? Херриот и Пембертон описали точно установленные различия между взаимоотношениями и транзакциями в контракте. Контракты имеют отношение к длительным взаимоотношениям, основанным на доверии и обоюдных ожиданиях. Сотрудники предлагали лояльность, конформность, обязательство перед нанимателем и веру в то, что работодатель не злоупотребит доброй волей сотрудника. Взамен предполагалось, что организация предлагает обеспечивать охрану сотрудников, оказывать содействие перспективам, производить обучение и проявлять некоторую гибкость в отношении требований сотрудников, если они находятся в трудной ситуации. Но глобальная конкуренция, новые технологии, задержки положили конец всему предшествующему. Многие наниматели недолго придерживаются условий сделки. Новые проблемы скорее навязываются, чем согласовываются; это скорее транзакции, чем соотношения. Вместо сотрудничества, основанного на долговременных взаимоотношениях, обнаруживается подобие кратковременного экономического обмена. Сотрудники согласны на более длинные рабочие часы и возросший уровень ответственности, готовы предоставить большую компетентность, толерантность к переменам и двусмысленности. В ответ организации

предлагают несколько более высокую зарплату, вознаграждение за высокое качество и работу.

Согласно Херриоту и Пембертону, многие люди отвечают на эти изменения негативно. Особенно это касается менеджеров, большинство из которых идентифицируют себя с организацией, а не с профессией. Их ощущение идентификации и самооценка поэтому особенно уязвимы, когда их организации "изменяют" в делах. Реакция разнообразна, но включает оскорбление, разочарование, гнев, сердитую конформность, опасения, тревогу и много других негативных переживаний. Когда сотрудники чувствуют, что работодатель нарушает психологический контракт, они, как ни странно, не склонны меньше ощущать обязательство перед своими организациями. Нарушение сказывается на мотивации сотрудника.

#### **4.4. Теории карьеры**

Как правило, в литературе, посвященной проблемам карьеры, рассматриваются теории карьеры. В своей работе Тайсон и Джексон анализируют две группы теорий карьеры: теории особенностей и новые подходы к теориям карьеры (описание теорий приводится по Tyson, Jackson, 1992).

*Теории особенностей* направлены на то, чтобы показать, что результаты, оптимальные для личности и организации, могут быть получены при согласовании между личностными особенностями и требованиями и потребностями организационного окружения. Таким образом, интерес заключался в нахождении способов изучения и измерения индивидуальных различий, так же как и соответствия людей работам. В целом эти подходы основывались на использовании того или иного вида тестов, а также консультативных приемов. Затем искались корреляции между индивидуальными особенностями и профессиональной успешностью. Однако акцент делался на описании и измерении скорее личностных особенностей, чем организационных переменных, что является важным отличием этой теории от других теорий, изучающих карьеры в организациях. Традиционно психология труда недооценивала влияние организационных переменных и динамичности качеств людей и окружения, в котором они работают. Большое внимание уделялось переменным, связанным со способностями, а также профессиональным интересам, потребностям и ценностям личности.

*Новые подходы к теориям карьеры.* Прежде всего следует подчеркнуть статичную природу этих теорий. Также необходимо отметить, что существует Я-концепция, включающая в себя самооценку, стереотипы, восприятие социального окружения и т. д. Помимо этого известны важные переменные, связанные с происхождением (пол, социально-экономический статус и раса). В рассматриваемых теориях названные факторы не

удостоились достаточного внимания. Также известно, что во взрослом возрасте интересы можно видоизменять под воздействием соответствующего обучения. Так как мы полагаем, что наши ценности и интересы изменяются со временем, мы попадаем в затруднительное положение, когда начинаем знакомиться с теориями особенностей, направленными на развитие карьеры. Учение о личности и способностях обычно свидетельствует о том, что в личности есть постоянные элементы. Если следовать этому положению, то оно приведет нас к статичной идее о карьерах в организациях. Однако очевидно, что эти переменные сами по себе динамичны.

Как полагают Тайсон и Джексон, одной из наиболее известных теорий фактора особенностей в области карьер является теория Холланда. Центральным положением этой теории является то, что профессиональная удовлетворенность и стабильность и, конечно, достижения зависят от соответствия типа личности окружению. Гипотетически предполагались шесть типов личности:

1. **Реалистичный** – внешние и технические интересы.
2. **Исследовательский** – интеллектуальные и научные интересы.
3. **Артистичный** – творческие, эстетические и художественные интересы.
4. **Социальный** – заинтересованный в работе с людьми.
5. **Производственный** – заинтересованный в убеждении и руководстве.
6. **Конвенциональный** – ориентированный на подробности, вычислительную деятельность, высокую степень структурированности.

Исследования типов личности и их проявлений на работе позволили также сделать два важных прогноза. Первый состоит в том, что соответствующие друг другу личности, т.е. личности, интересы и требования которых совпадали, испытывали большую удовлетворенность и меньшую потребность в изменении окружения, чем те, у которых было несовпадение по этим аспектам. Вторая гипотеза заключалась в том, что несовместимые люди испытывают влияние доминирующего окружения (другими словами, их работы), настраивающее их на совместимость. Таким образом исследователей заинтересовал вопрос о том, как со временем несовместимость начинает перерастать в совместимость. Важно определить, какие факторы организационной социализации оказывают влияние на несовместимость. Это имеет большое значение для усиления преданности сотрудников организации и, как следствие, повышения ее продуктивности.

Существующие исследования в этой области осуществляются, главным образом, в трех основных направлениях. Во-первых, теория особенностей направлена на приведение в соответствие особенностей работы и потребностей работника. Во-вторых, изучаются соотношения,

существующие между жизненным опытом и профессиональными интересами. Есть доказательства тому, что семейное происхождение влияет на развитие определенных типов людей, т.е. типов в том смысле, который Холланд вкладывал в это слово. В-третьих (и это, возможно, важнее всего), в то время как теории фактора особенностей делают упор на структуру личности, рассматриваемые теории в большей степени направлены на процесс социальных переговоров, с помощью которых личность и организация приспособливают свои ожидания друг к другу. Только так можно достичь рабочего уровня совместимости.

В сущности, карьера определяется как эволюционирующая во времени последовательность рабочего опыта. Карьеры отражают взаимоотношения между людьми и организациями. Можно рассматривать карьеры как изучение и личностного, и организационного изменений. При взгляде на факторы, определяющие выбор карьеры, мы отмечаем, что их количество достаточно велико: мы можем рассматривать карьеру на психологическом уровне анализа, на котором она расценивается как профессия или инструмент для самореализации; она также может рассматриваться в психологическом смысле как компонент личностной жизненной структуры; в области социальной психологии карьера может рассматриваться как отклик на сообщение внешней роли.

#### 4.5. Модели карьеры

Тайсон и Джексон приводят концепцию Драйвера, в основе которой находится понимание человеком своей карьеры. Это модель паттерна направления. Автором были выделены следующие четыре типа карьеры:

1. **Переходный** – в котором нет выбранных на постоянное время работы или круга интересов. Нет паттерна движения от работы к работе. Часто встречается среди работников со средним уровнем умений.

2. **Устойчивое состояние** – в котором человек продолжает играть свою рабочую роль на протяжении всей жизни. Часто встречалось (не в меньшей степени в наше время) среди устоявшихся профессионалов, врачей, адвокатов и т. д.

3. **Линейный** – конкретная область выбирается в молодости, планы для дальнейшего движения вырабатываются и претворяются в жизнь. Это часто встречается среди корпоративных менеджеров.

4. **Спиральный** – когда человек развивается в определенной области в определенный период времени, затем перемещается в схожую или даже новую область по своего рода циклическому принципу.

В отечественной литературе (Егоршин, 1997) рассматриваются четыре модели карьеры: лестница, трамплин, змея, перепутье.

В модели "лестница" работник последовательно занимает более высокую должность. Основанием для повышения является приобретение

опыта, квалификации. Эта модель подразумевает существование пика – наиболее высокой должности. Для лестницы характерно постепенное снижение карьерной позиции вплоть до ухода на пенсию.

Модель "трамплин" представляет собой постепенное повышение в должности, сопровождающееся ростом квалификации, профессионализма. Нахождение на пике – наиболее высокой должности – продолжается вплоть до ухода на пенсию.

Модель "змея" подразумевает постепенное горизонтальное перемещение работника на новые рабочие места с непродолжительным пребыванием на каждом из них. По прохождении одного уровня работник перемещается на следующий. Егоршин, ссылаясь на Оучи, отмечает, что эта модель эффективна, поскольку позволяет работнику соприкоснуться со всей организацией, способствует расширению профессиональных навыков и приобщению к целям организации.

Модель "перепутье" предполагает повышение или понижение в соответствии с уровнем профессионализма, соответствия работника требованиям профессии и взаимоотношениям внутри организации, т.е. в определенный момент времени работник может быть понижен или повышен в должности, а также переведен на другую должность в горизонтальном направлении.

Как пишут Тайсон и Джексон, карьеры нельзя рассматривать только с точки зрения человека. Они полагают, что форма организации влияет на структуру карьеры. Они рассматривают два измерения организации – сильная конкуренция с другими организациями и высокая степень открытости рынку труда, которые влияют на степень структурированности карьер. Путем комбинирования этих двух измерений можно получить четыре типа организаций, которые, в свою очередь, авторы соотносят с четырьмя типами организационных культур типологии, предложенной Зонненфилдом.

Таким образом, можно обнаружить организации с низким уровнем конкуренции и относительно закрытые, т. е. организации «клубного типа». К организациям с высокой конкуренцией и низкой открытостью относятся "академические" организации. Организации, имеющие высокую степень открытости, но низкую конкуренцию автор определяет как "крепость". Компании с высокой конкуренцией и высокой степенью открытости в классификации Зонненфилда названы "бейсбольной командой".

Различия между названными типами заключаются в том, что, например, тип "бейсбольной команды" ориентирован на индивидуальное выполнение работы. Личности, обладающие талантами, которые можно использовать в той или иной области, особенно ценны. Поэтому создается инфраструктура «охотников за головами», нацеленная на поиск людей, которыми легко можно обмениваться. С другой стороны, "академия" является более стабильным институтом, имеющим целью поддержание и

развитие наиболее преданных сотрудников. "Клуб", или "братство", ориентирован на справедливое отношение к своим членам с лояльностью, проявляющейся, например, в подчинении принципу старшинства. «Крепость» – это институт «под осадой», характеризующийся более низкой значимостью личности. Главная цель – это выживание института, иногда даже за счет отдельных членов.

Стратегическая ориентация фирмы определяет особенности распределения заданий между работниками, которое, в свою очередь, создает возможности и специфику карьерного развития работников. Эта система не является статичной. Ей свойственно понятие динамизма, т.е. организация может переходить от одного состояния к другому. Классическим примером этого является инвестиционное банковское дело США в конце 1980-х – начале 1990-х гг., перешедшее от высокой открытости своего внутреннего рабочего рынка с высокой конкуренцией к низкой открытости при сохранении высокой конкуренции. В этом случае такие организации двигаются от категории «бейсбольная команда» к категории «крепость». Соответственно претерпевают изменения ожидания организации от работников и карьерные возможности, предоставляемые ею.

#### **4.6. Якоря карьеры**

Проблема якорей карьеры рассматривается Тайсоном и Джексоном (1992). Они приводят теорию Какабадзе, который описывает три составляющие якорей карьеры. Первой составляющей являются аттитюды и системы ценностей. Второй – мотивы и потребности, а третьей – таланты и способности. Эти составляющие проявляют себя в форме самовосприятия. Это оправдано, поскольку человеку необходимо обнаружить свои таланты прежде, чем он осознает вклад, который он может привнести в организацию. Результатом первых взаимодействий между личностью и рабочим окружением является проявление карьерных якорей. Якоря определяют выбор карьеры. Несовместимость якорей с предпринимаемой формой работы является индикатором необходимости поиска более успешного как для работы, так и для психического благополучия личности их применения.

Как отмечают Тайсон и Джексон, карьерные якоря могут принимать форму технической, или функциональной, компетентности, управленческой, а также эмоциональной компетентности. С точки зрения авторов, первые две формы достаточно очевидны, в то время как третья нуждается в пояснении. К эмоциональной компетентности относится способность выдерживать высокий уровень ответственности и способность "использовать власть без чувства вины или стыда". Эмоциональная компетентность имеет особые взаимоотношения с эмоциональными и

межличностными кризисами, которые заключаются в том, что кризисы стимулируют, а не препятствуют ее возникновению. Возможно, как полагают Тайсон и Джексон, именно эта третья компетенция является наиболее важной при определении типа человека, преуспевающего в высших управленческих ролях.

Если отталкиваться от специфики профессиональной деятельности, то необходимо отметить, что люди, занятые в технической области, в большей степени озабочены содержанием работы; люди, ориентированные на управление, в большей степени озабочены объемом задания и конечной целью. Как считают рассматриваемые авторы, можно предположить, что управленцы в значительной степени зависят от больших организаций, в которых они могут переходить на более высокие уровни; при этом их идентичность зависит от успешности организации.

В работах Шейна (1978) описываются три других карьерных якоря. Первый – это надежность и стабильность. Как полагает автор, люди с этими атрибутами являются хорошими работниками в организации и с готовностью принимают то, как организация определяет их карьеры. Второй – это креативность. С точки зрения автора, креативность является решающей для понимания карьеры предпринимателя и принципиально важна для людей, стремящихся к автономности, управленческой компетентности и нацеленных на то, чтобы проявлять свои особенные таланты. Интересна идея, высказанная в работах Шейна и Грейнера, согласно которым креативные таланты, ведущие к созданию новых организаций, могут быть нефункциональными, в то время как организации требуется стабилизировать и развить эффективный рабочий распорядок. Третьим карьерным якорем являются автономность и независимость. Люди, обладающие этими характеристиками, находят организационную жизнь ограничивающей и иногда нерациональной, в целом они меньше заботятся об упущенных возможностях для продвижения и, как правило, не очень стремятся к высшим уровням управления. Они ориентированы на возможность самостоятельно распоряжаться временем, способностями, т.е. устанавливать собственный темп, рабочий график, образ жизни и, возможно, главное – рабочие привычки.

По утверждению Тайсона и Джексона, карьерные якоря четко отражают основные потребности и мотивы, которые люди приносят в мир работы, личностные ценности и их раскрытые таланты. Это – процесс «интеграции в общую концепцию «Я», то, в чем человек видит себя более или менее компетентным, чего хочет от жизни, его система ценностей и тип человека, определяющего основные жизненные и профессиональные выборы на период зрелого возраста» (Schein, 1978, p. 125).

Можно согласиться с авторами, рассматривающими выделение типов якорей как способ категоризации людей и прогнозирующими развитие в этом направлении. Они полагают, что со временем можно



увидеть, как люди прогрессируют от импульсивности на начальных стадиях до оппортунизма и дипломатичности, становясь техническими экспертами, достигая своих целей, и в конце концов становятся стратегами, т.е. меняют карьерные якоря.

#### 4.7. Изменение карьеры

Существует много теорий, касающихся изменений карьеры. Тайсон и Джексон приводят модель Николсона, состоящую из пяти стадий и включающую следующие аспекты:

1. **Подготовка** – ожидание и предчувствие изменения.
2. **Столкновение** – влияние и осмысление во время пребывания человека в определенной должности.
3. **Приспособление** – последующее личностное и ролевое развитие для устранения личностных/рабочих неудобств.
4. **Стабилизация** – установление связи между личностью и ролью.
5. **Подготовка** – обновление цикла.

Как полагают Тайсон и Джексон, одной из наиболее широко используемых теорией является теория изменений, зарекомендовавшая себя во многих переходных состояниях: от организационного изменения и воздействий культурного изменения до изменений, ориентированных на личность (рис. 3).

Ее сильная сторона состоит в раскрытии того, что люди, получая возможность лучше понимать свою нынешнюю позицию, а также то, что может произойти с ними в ближайшее время, становятся способными выработать более адекватные стратегии устранения проблем. Таким образом, процесс изменения может быть ускорен.

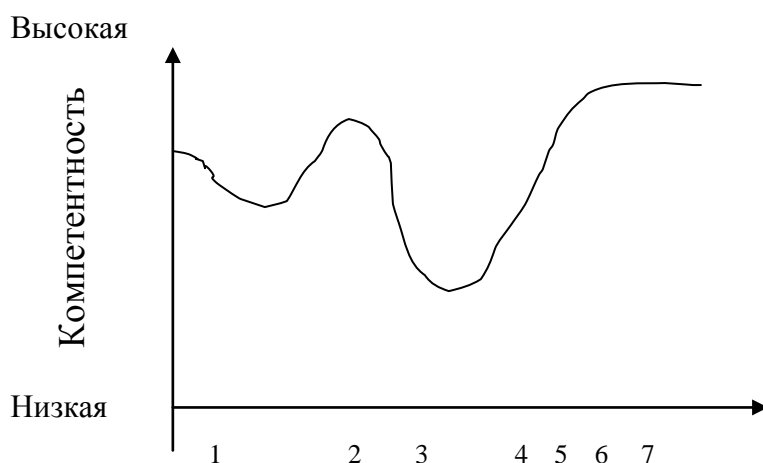


Рис. 3. Диаграмма изменений карьеры

Семь фаз диаграммы таковы:

1. **Имобилизация:** личность подавлена тем, что должно произойти. Существует несоответствие между высокими ожиданиями и действительностью.

2. **Отрицание:** часто встречаются две отдельные проблемы на стадии отрицания потребности в изменении. Бывают отход к старым способам работы, даже при высоком уровне успешности, и/или ложная компетентность в новых областях.

3. **Некомпетентность:** период больших разочарований с признанием того, что изменение необходимо, но способность справляться с трудностями еще не выработана.

4. **Отказ:** возможно, наиболее дискомфортное, но все же волнующее время, когда происходит принятие новой действительности и личность отказывается от старых (и удобных) аттитюдов и поведения.

5. **Испытание:** здесь личностью овладевают раздраженность и разочарованность. Человек испытывает новые подходы и поведение (возможна склонность к стереотипу «так должно быть») и начинает адекватно воспринимать новую действительность.

6. **Поиск смысла:** отыскивая смысл, лежащий в основе происходящего, человек лучше приспосабливается к началу процесса интернализации.

7. **Интеграция:** адекватно воспринятая новая действительность и ее осмысление ложатся в основу изменений в поведении и формируют его основной репертуар.

Безусловно, названными семью стадиями не ограничиваются исследования в этой области. Существует не менее значимая проблема – проблема измерений, которые создают основу для анализа стадий. Это то, что Николсон называл «переходными циклами». Измерения, предложенные им, следующие:

- **скорость** – насколько быстр переход в одном или более циклах;
- **амплитуда** – насколько новы или радикальны потребности в переходе;
- **симметрия** – сколько относительного времени тратится на разных стадиях цикла;
- **целостность** – как циклы взаимосвязаны и степень, в которой они логически последовательны;
- **дискретность** – каков контроль, осуществляемый при прохождении через стадии цикла;
- **сложность** – насколько ясно и просто могут быть определены задания переходного цикла;
- **толчок** – степень, в которой цикл был инициирован личностью или внешними событиями и силами;

- **поддержка** – какой поддержкой и ресурсами располагает человек для облегчения его прохождения через стадии цикла;

- **важность** – насколько лично или организационно важны результаты перехода.

Эти измерения позволяют описать карьеры как последовательность определенных видов переходных циклов, что позволит осуществить более многостороннюю оценку карьер, а также определить различные карьерные стадии. Возможно, они даже позволят характеризовать различные особенности организационного окружения и культуры.

При исследовании проблемы изменений важно остановиться на таком аспекте, как синхронизация (рассматривается по Tyson, Jackson, 1992).

Авторы отталкиваются от представлений о существовании определенных моментов в жизненном развитии человека, когда происходят конкретные события, например создание семьи. Выяснилось, что люди, находящиеся в состоянии синхронизации, обычно ощущают большую поддержку. Отсутствие синхронизации порождает стресс у личности и может привести к деструктивной деятельности. Как утверждают авторы, если организация предполагает гарантировать высокую продуктивность, выживание и постоянный рост, ей необходимо выработать инновационные паттерны карьерного развития для того, чтобы интегрировать выбранные личностью карьерные пути. Аргумент заключается в том, что, помогая людям обеспечить интеграцию их рабочей и домашней жизни, можно повысить мотивацию работников, а также их вовлеченность и – потенциально – продуктивность. Как полагают авторы, это особенно актуально для семейных пар, где сосуществуют две карьеры.

Понятие "синхронизация" позволяет подчеркнуть значимость рассмотрения карьеры как договора между личностью и организацией. Причем такая точка зрения появилась относительно недавно. В прошлом, и, кстати, это еще практикуется во многих организациях, карьера определялась сверху, путем «планирования человеческих ресурсов», означавшим, что отдельные работники не могут принять активного участия в определении своей карьеры.

Это обстоятельство акцентирует значимость личного контроля, осуществляемого работниками в отношении рабочих результатов, поведения и позволяющего предсказывать результаты и поведение. Исследователи предполагают, что существуют индивидуальные характеристики, определяющие способность осуществлять личный контроль. К таковым, например, относят самомониторинг, позволяющий адаптировать поведение к ситуации.

#### 4.8. Методы управления карьерой в организации

Арнольд, Купер, Робертсон (1998) последовательно анализируют 15 методов управления карьерой в организации. Авторы указывают на непродуктивность одновременного использования различных методов. Они выделяют возможные цели применения методов и подчеркивают важность согласованности между целями и приемами:

- заполнение вакансий – профессиональный отбор;
- оценка потенциала, компетентности и интересов, позволяющая оценить человеческий ресурс;
- развитие навыков и компетенций, позволяющих повысить эффективность организации;
- выявление возможностей выбора карьеры, заключающееся в установлении и планировании оптимальных рабочих мест для определенных сотрудников;
- действия по воплощению карьерных планов.

Методы управления карьерой:

1. Внутреннее уведомление о вакансиях. Информация об имеющихся в организации работах обычно используется в рекламах, включающих описание работы и требования к опыту, квалификации.

2. Пути карьеры. Информация о последовательности работы, которую сотрудники должны выполнять, или о компетентности, которой они должны достигнуть в организации, должна включать описание того, что человек может достигнуть в организации, типы отношений между департаментами и, возможно, навыки, опыт, требуемые для реализации путей карьеры.

3. Рабочие книги карьеры. Включают вопросы и упражнения, созданные в помощь людям, желающим определить свои сильные и слабые стороны, идентифицировать работу и возможности карьеры и выявить необходимые шаги для уточнения своих целей.

4. Семинары по планированию карьеры. По целям этот метод похож на предыдущий, но предполагаются дискуссия, обратная связь от других, информация о специфике организационной политики и возможностях карьерного роста в организации. Может включать психометрическое тестирование.

5. Компьютерное управление карьерой. Различные компьютерные программы, созданные в помощь сотрудникам для оценки их знаний, интересов и ценностей и анализа полученной информации в терминах профессионального выбора. Некоторые компьютерные пакеты, предназначенные для индивидуального планирования или планирования рабочей силы, также включают описание соответствующих определенному виду карьеры возможностей.

6. Индивидуальное консультирование. Должно производиться специалистами своей организации, внешними консультантами или менеджерами, которые прошли специальное обучение. Может включать психометрическое тестирование.

7. Возможность тренинга и обучения. Информационная и финансовая поддержка и возможность освободиться от работы на период прохождения курсов в организации или за ее пределами. Это дает возможность сотрудникам корректировать, углублять и получать новые знания в необходимых для них направлениях. В соответствии с намеченной последовательностью карьеры обучение в этом контексте не является единственным для достижения качества в индивидуальном выполнении работы.

8. Индивидуальный план развития. Этот метод часто применяется вслед за системой оценки и центром развития. В индивидуальном плане развития отражаются основные направления и временная последовательность развития навыков и знаний конкретного работника.

9. Центр управления карьерой – это такие ресурсы, как литература, видео, CD-ROM и, возможно, более индивидуально ориентированные, например консультирование.

10. Центр развития. Как и центр оценки, оценивает участников на основе их успешности в определенной системе упражнений и тестов. Однако центры развития, в отличие от центров оценки, сфокусированы на выявлении индивидуальных сильных и слабых сторон, стилей развития, а не на отборе.

11. Менторские программы. Прикрепление сотрудников к старшим, которые действуют как консультанты и, возможно, как адвокаты и протекторы.

12. Последовательное планирование (формирование резерва на выдвижение). Выявление индивидов, от которых ожидают, что они могут в будущем занять ключевые посты, и последовательная подготовка их к этому: обучение, стажировка, временное замещение должностей и пр.

13. Ротация на работе. Перемещение людей по горизонтали с целью расширения их профессиональной компетентности в различных областях. В результате человек приобретает конкурентоспособные преимущества на рынке труда, а организация – более гибкий и адаптивный персонал.

14. Размещение вовне. Может включать различные вмешательства, описанные ранее. Цель этого – поддержка людей, которые покинули организацию, при помощи прояснения и осуществления планов их будущего.

15. Получение другой специальности. Профессиональное обучение и индивидуальная работа временно в других организациях или в другой части той же организации.

### **Задания для самопроверки**

1. В чем заключаются различия между карьерой и профессиональными занятиями?
2. Какие ключевые проблемы были поставлены исследователями карьеры и чем они обусловлены? Обоснуйте.
3. Что, на Ваш взгляд, лежит в основе выделенной Шейном последовательности стадий карьеры?
4. Что представляет собой удовлетворенность карьерой и чем она может быть обусловлена на каждой из стадий?
5. Как Вы полагаете, насколько понятие "психологический контракт" применимо к современным отечественным организациям?
6. В чем различия между двумя группами теорий карьеры?
7. Какие группы факторов лежат в основе выбора карьеры? Проанализируйте в этом контексте понятие "якоря карьеры".
8. Что представляют собой модели карьеры и в чем заключаются различия между двумя приведенными в главе моделями?
9. Как Вы понимаете изменение карьеры? Постарайтесь привести пример прохождения человеком описанных в главе стадий изменения.
10. Чем обусловлена значимость синхронизации? Проиллюстрируйте ответ примером.

### **Глава 5. СТРЕСС В УСЛОВИЯХ ТРУДА**

В современном производстве остро стоит проблема соответствия индивидуальных возможностей работника предъявляемым к нему производственным требованиям.

Эта проблема обусловлена стремительно идущей интенсификацией промышленного производства. Из этого вытекает, что, во-первых, требования, предъявляемые к квалификации работника, его функциональным и социальным способностям постоянно возрастают; во-вторых, рабочая нагрузка специалиста нередко увеличивается.

Таким образом, если индивидуальные возможности работника не соответствуют производственным требованиям, он не может эффективно справляться с растущим объемом рабочей нагрузки, то возникает стрессовая ситуация, длительное воздействие которой приводит к негативным последствиям как для работника, так и для организации.

В течение последнего десятилетия интенсивно создаются различные тренинговые программы по управлению стрессом. Цель этих программ заключается в формировании у работников определенных навыков по преодолению стресса, что снижает вероятность развития у них соматических и психосоматических симптомов стресса, приводящих к

ухудшению психологического климата организации и снижению продуктивности работы.

Организационная психология придает важное значение исследованиям стресса как с теоретико-методологической, так и с практической стороны.

Общее понимание природы стресса в профессиональной деятельности дается в русле трех главных подходов к исследованию его в целом.

Нужно отметить, что сегодня все большее распространение получает мнение о том, что невозможно правильно понять личность и ее поведение, в том числе и в условиях стресса, вне ситуации, в которой она находится, т.к. человек и условия его жизни представляют собой единую, неразрывную систему. В обобщенном виде ситуация чаще всего понимается как внешние условия протекания жизнедеятельности (А.Магнус, М.Аргайл, Л.Фергюссон и др.). Стрессовые ситуации рассматриваются как разновидность "трудных жизненных ситуаций" (Д.Фонтана). Исследования стрессовых реакций и стратегий поведения в профессиональном стрессе и исследования справляющегося поведения ("coping behavior") в "трудных жизненных ситуациях", получившие широкое распространение в зарубежной психологии во второй половине XX в., смыкаются. Первоначально понятие "coping behavior" (справляющееся поведение) использовалось Р.Лазарусом и С.Фолкманом и определялось как сумма когнитивных и поведенческих усилий, затрачиваемых индивидом для ослабления влияния стресса. А лишь затем Р.Лазарус включил в список ситуаций, требующих проявлений коупинга, кроме экстремальных ситуаций, и так называемые ситуации "повседневных неприятностей", т.е. повседневных бытовых эпизодов, преодоление которых тоже требует значительных эмоциональных затрат.

Таким образом, в главе дается краткий анализ существующих подходов к пониманию психологической природы стресса, рассматриваются эмпирические исследования причин возникновения стресса, его видов и последствий для индивида и организации в целом, в частности – для различных групп работников. Далее в главе дается обзор работ, посвященных проблеме личностных ресурсов в борьбе с профессиональным стрессом, а также описываются важнейшие виды стратегий справляющегося поведения (коупинга) в стрессовых ситуациях в сфере профессиональной деятельности, а также приводятся некоторые идеи по управлению стрессом в труде.

*Ключевые слова:* профессиональная эпидемиология, источники стресса, стрессоры, удовлетворенность трудом, управленческий стресс, нагрузка количественная, нагрузка качественная, напряженность психологическая, напряженность труда, ролевой конфликт, ролевая неопределенность, условия труда, устойчивость к стрессу, личностные

ресурсы в преодолении стресса, фазы стресса, стресс, дистресс, стрессовые реакции, стрессовые ситуации, "трудные" жизненные ситуации, уровень стресса, хронический стресс, производственный стресс, профессиональный стресс, организационный стресс, последствия стресса, управление стрессом, преодоление стресса, индивидуальное восприятие стресса, когнитивные паттерны, тип поведения А в стрессе, тип поведения В в стрессе, синдром эмоционального выгорания, справляющееся поведение, конструктивные преобразующие стратегии, конструктивные приспособительные стратегии, эмоционально фокусированные стратегии, проблемно фокусированные стратегии.

## **5.1. Модели стресса**

### **5.1.1. Эпидемиологическая модель**

Содержательно определить понятие "стресс" в условиях труда пытались авторы огромного числа современных публикаций. В этом потоке определений можно выделить несколько различных направлений:

1. Создание перечней потенциально стрессогенных условий среды на основе анализа конкретных примеров или же использования более общих теоретических представлений.

Например, предлагается следующий перечень стрессоров в условиях труда: низкий уровень безопасности труда, чрезмерная конкуренция, угрожающие факторы в рабочих условиях, требования задачи, большая продолжительность или нетипичная организация сменной работы. Выделяют три общих класса стрессоров, связанных:

- с развитием профессиональной карьеры в организации (потеря работы, продвижение по службе, освобождение от должности);
- с трудовыми задачами (рутинная работа, трудность задачи);
- со структурой организации.

2. Обновление понятия "стресс" с помощью использования других слов, обычно привлекаемых из общеупотребительной речи:

- стресс как напряженное усилие, необходимое для поддержания основных функций на требуемом уровне;
- стресс как "информация" об угрозе утраты или повреждения;
- стресс как фрустрация или угроза, которая не может быть устранена;
- стресс как непредсказуемость будущего.

3. Определение стресса в терминах поведенческих характеристик:

- отсутствие адекватных реакций, что может иметь серьезные негативные последствия;
- новые, слишком интенсивные, быстро меняющиеся или же непредсказуемые ситуации;



- мотивы, определяющие поведение в специфических ситуациях, такие, например, как мотив достижения.

Однако в большинстве трактовок "стресса в труде" присутствуют основные линии, описанные нами в начале главы:

1. В более узкой трактовке стресс рассматривается как превышение требованиями среды тех наличных возможностей субъекта, которые необходимы для их удовлетворения (в другой терминологии – наличие перегрузок, сверхстимуляции);

2. В более широкой трактовке стресс понимается как неадекватность в целостной системе взаимоотношений "человек-среда", которая включает не только приведенное узкое толкование, но и связи между потребностями человека и возможностями их удовлетворения в трудовой среде (в другой терминологии – недоиспользование человеческих возможностей, сниженная нагрузка, низкая стимуляция).

В современных исследованиях производственного стресса широко применяется так называемая субъективизированная оценка уровня стресса. Оценка стресса связана с индивидуальными возможностями конкретного человека справиться с ним. Проблема стресса тесно связана с проблемой особенностей когнитивной оценки ситуации и проблемой оценки нагрузки. Не всякая нагрузка является стрессом, а лишь та, что вызывает возникновение напряженности, превышающей ресурсы индивида.

*Эпидемиологический подход к пониманию природы стресса.* Эпидемиология определяется как учение о распределении и детерминантах состояния здоровья в популяциях людей. Описательная профессиональная эпидемиология изучает влияние уровня профессионального стресса на состояние здоровья (понимаемое как распределение заболеваемости и уровень смертности в различных профессиональных группах).

Профессиональный стресс понимается как результирующая воздействия на работника самых разнообразных агентов (факторов) окружающей его производственной среды, исключая лишь факторы риска химической и физической природы, опасные для здоровья человека. Использование эпидемиологической парадигмы исследований в изучении стресса в труде в целом продуктивно, но такой подход представляется несколько упрощенным в силу полифакторности причин, оказывающих влияние на здоровье работников.

### **5.1.2. Линейные модели**

Существуют два основных типа линейных моделей стресса. В первом случае стресс рассматривается как реакция или как целостный паттерн реакций человека. Здесь стресс выступает как зависимая переменная.

Схема подхода, основанного на понимании стресса как ответной реакции, представлена на рис. 4.

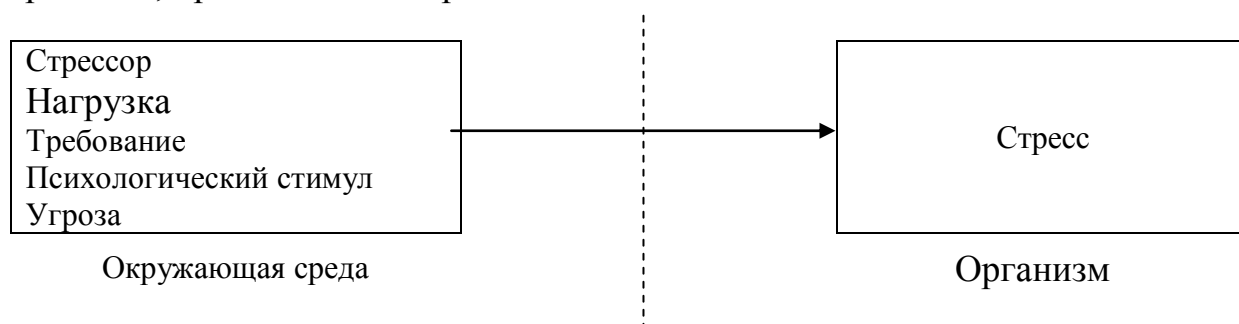


Рис. 4. Схема простого подхода к стрессу как к ответной реакции (слева перечислены стимулы окружающей среды, вызывающие стресс)

Подобный тип моделей получил развитие благодаря работам Селье (1976). Стресс был определен Селье как состояние, проявляющееся в характерном синдроме неспецифических изменений в биологической системе. "Стрессор", или "требование окружающей среды", вызывает со стороны организма неспецифический ответ, который Селье назвал "общим адаптационным синдромом" (ОАС; General Adaptation Syndrome, GAS). ОАС характеризуется тремя основными особенностями:

1. Независимость от стимула: реакция организма всегда одинакова и не зависит от природы стимула. Независимо от характера, силы воздействия стимульной ситуации – шума, дефицита времени, негативных жизненных событий и др., – происходит неспецифическая физиологическая реакция организма в виде кратковременного выброса энергии.

2. Все стрессоры вызывают активацию двух гормональных систем – адreno-симпатико-модулярной и питуитарно-адreno-кортикальной. В результате в кровь поступает адреналин или кортизол/кортикостерон, возрастает частота сердечных сокращений и дыхания, увеличивается интенсивность кровообращения в скелетных мышцах и др.

3. Реакция организма на стресс имеет трехфазную структуру: 1) фаза тревоги; 2) фаза сопротивления; 3) фаза истощения. Первая фаза характеризуется главным образом общей мобилизацией ресурсов. На второй фазе происходит дальнейшая активация обменных процессов, которая обеспечивает готовность к действию и тормозит процессы, связанные с функциями репродукции и роста. На третьей фазе наступает истощение организма, которое при продолжающемся или усиливающемся действии стрессора приводит к дезорганизации поведения, заболеваниям, смерти.

Но многочисленные эмпирические исследования подтвердили концепцию Селье лишь частично.

Во-первых, некоторые вредные физические стимулы не вызывают проявлений ОАС во всей полноте. Дело в том, что Селье вывел его на основании исследований стрессовых ситуаций, в которых испытуемый оказывался практически в безвыходном положении, не имея возможности что-либо изменить своими действиями. Для таких ситуаций действительно ОАС был типичной реакцией организма. Но в ситуациях иного типа, когда испытуемый имел возможность каким-либо образом изменить ход событий, организм реагировал по-другому. Как было показано Генри и Стифенсоном, разные по типу стрессоры активируют разные гормональные системы и приводят к разным видам заболеваний. Так, если у человека есть возможность контролировать ситуацию, то активизируется главным образом симпатико-адрено-модулярная система и перегрузки ведут к заболеваниям типа сердечной недостаточности (стрессовая ситуация по типу активный стресс). Когда же стрессор не поддается контролю, активизируется питуитарно-адрено-кортикальная система, что при длительном воздействии вызывает заболевания, связанные со сбоями в иммунной системе (стрессовые реакции по типу пассивный стресс). В социальных организациях такие ситуации (2-го типа) встречаются как правило. Ситуации 1-го типа, которым валидна концепция Селье, встречаются скорее как исключения.

Кроме того, в работах Лейки доказывается, что низкая взаимная корреляция между физиологическими показателями в ОАС опровергает концепцию о неспецифическом характере ответа на стресс. Также при изучении связи физиологических показателей в ситуации стресса с поведенческими и другими психологическими характеристиками стрессовых реакций индивида были получены данные, что у лиц с интравертированной направленностью в стрессовой ситуации наблюдается повышенное выделение адреналина, в то время как при экстравертированной ориентации увеличивается секреция норадреналина.

Базируясь на идеях Селье, Каган и Леви показали, что взаимосвязь между уровнем стресса и степенью психосоциальной стимуляции описывается при помощи V-образной функции, в соответствии с ней максимально высокие степени стресса могут возникать в пограничных зонах континуума стимуляции, т.е. как при недостаточной, так и при чрезмерной психосоциальной стимуляции.

Другим важным аспектом данной модели является наличие, по мнению авторов, у индивидов склонности к реагированию по определенному типу, отчасти генетически обусловленной. Еще один спорный момент в концепции отмечен в связи с субъективизированным или идеографическим подходом к определению стресса. Этот подход со всей очевидностью показывает важность процессов когнитивной оценки

ситуации при стрессе, которая часто сопровождается негативными эмоциями типа гнева или тревоги. Различается стресс как объективно испытываемая трудность и напряженность как субъективное переживание. Лазарус и Фолкман определяют психологический стресс как значимые для благополучия личности взаимоотношения со средой, которые подвергают испытанию имеющиеся в распоряжении ресурсы организма и в ряде случаев могут их превышать.

Таким образом, с психологической точки зрения существуют индивидуальные различия в переживании стрессовых ситуаций и успешности их преодоления. Объяснить эти различия можно, рассматривая стресс во взаимосвязи с особенностями познания, эмоциональной сферы и поведения личности.

*Линейный подход к пониманию природы стресса: стресс как объективное свойство окружающей среды.* Если в описанном выше подходе стресс рассматривался как зависимая переменная, то в ряде работ зарубежных психологов стресс анализируется как объективное свойство окружающей среды (рис. 5). При определении стресса как независимой переменной, как внешнего стимула он рассматривается как помеха или раздражитель.

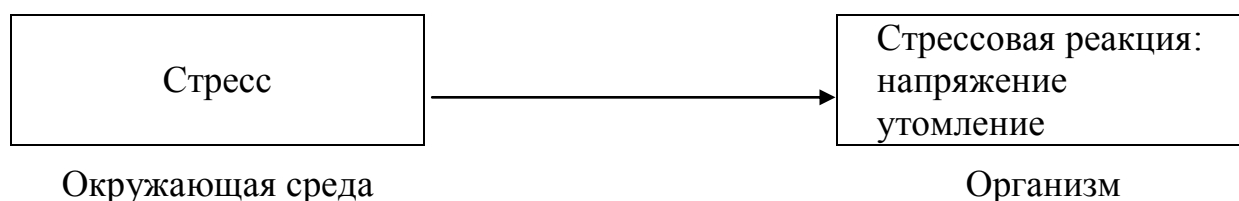


Рис.5. Схема простого подхода к стрессу как стимулу  
(возможные виды реакций на стресс представлены справа)

Содержательно в рамках описываемого подхода используется как бы "инженерная аналогия". Точно так же, как у металла под действием внешних нагрузок возникает напряжение, приводящее к деформации, и у человека под действием стресса возникает напряжение и развивается утомление; так же, как металлы имеют разный уровень пластичности, и люди имеют различную степень сопротивляемости стрессу и "критическую точку" в его развитии, после превышения уровня которого у людей происходит психологический и физиологический срыв.

Вилфорд предложил более сложный вариант подобного подхода. По его мнению, стресс возникает в случае, если условия отклоняются от оптимальных. Он считает, что человек, как и любое другое живое существо, склонен мобилизовать свои силы для того, чтобы справиться с требованиями. И если уровень выполнения деятельности ниже

максимально возможного, то условия выполнения деятельности отличаются от оптимальных. В рамках описываемого подхода исследовалась проблема степени эффективности выполнения деятельности в зависимости от интенсивности внешней стимуляции (в широком смысле). При помощи психофизиологических и социально-психологических методик исследовалось влияние на человека таких факторов, как перегрузка и недогрузка. По данным эмпирических исследований, эти факторы являются основными источниками стресса в индустриальном обществе. Особое внимание в исследованиях уделялось влиянию сочетания факторов "качественной недогрузки" (выполнение очень простой работы) и "количественной перегрузки" (большой объем выполняемых работ).

В рамках этого подхода предпринималось немало попыток классифицировать "стрессогенные" стимулы. Так, например, были выделены 8 различных типов "стрессогенных" ситуаций: высокая скорость обработки информации, вредные внешние воздействия, переживаемая угроза, нарушение физиологического функционирования, изоляция, препятствия, групповое давление, фрустрация.

Оба описанных выше подхода представляют собой линейные модели, в которых человека рассматривают как пассивный объект воздействия стресса, не учитывая индивидуальных особенностей и специфики протекания психологических процессов, с которыми, как показано в исследованиях когнитивно-феноменологического направления, связаны различия индивидов в переживании стресса.

### **5.1.3. Психологические модели**

В целом можно сказать, что была сделана попытка преодолеть спорные моменты в вышеописанных моделях стресса в более дифференцированном подходе к изучению природы стресса как специфического динамического процесса регуляции отношений организма со средой.

Такой подход разрабатывается в психологических теориях стресса Лазарусом и его коллегами. Лазарус и Фолкман понимают стресс как регуляционные, двунаправленные отношения: среда воздействует на индивида, а индивид, в свою очередь, влияет на среду, познавая ее, относясь к ней эмоционально, действуя каким-либо образом.

Стресс наиболее вероятен, если есть несоответствие между личностными возможностями и объективными требованиями, а именно если требования превышают возможности человека.

Лазарус и Фолкман описывают свой подход как когнитивно-отношенческую теорию эмоций и преодоления стресса. Ядром

динамической модели стресса Лазаруса являются различные типы когнитивных оценок, эмоции и процессы активного преодоления стресса.

Модель динамических процессов описывают три типа оценок. Оценки – это когнитивные суждения высокой степени сложности. Оценке подвергается то, что объективно требуется в данной ситуации, а также возможности личности при ориентировке на задачу (проблему) и при ориентировке на управление собой. После начала действия индивид получает новую информацию о ситуации и вновь делает различные оценки возможности добиться успеха. Таким образом, стресс рассматривается как длительный процесс, включающий в себя различного рода оценки, действия по преодолению стрессора, обратную связь об успешности действий и, если это необходимо, выработку новых стратегий поведения в стрессовой ситуации.

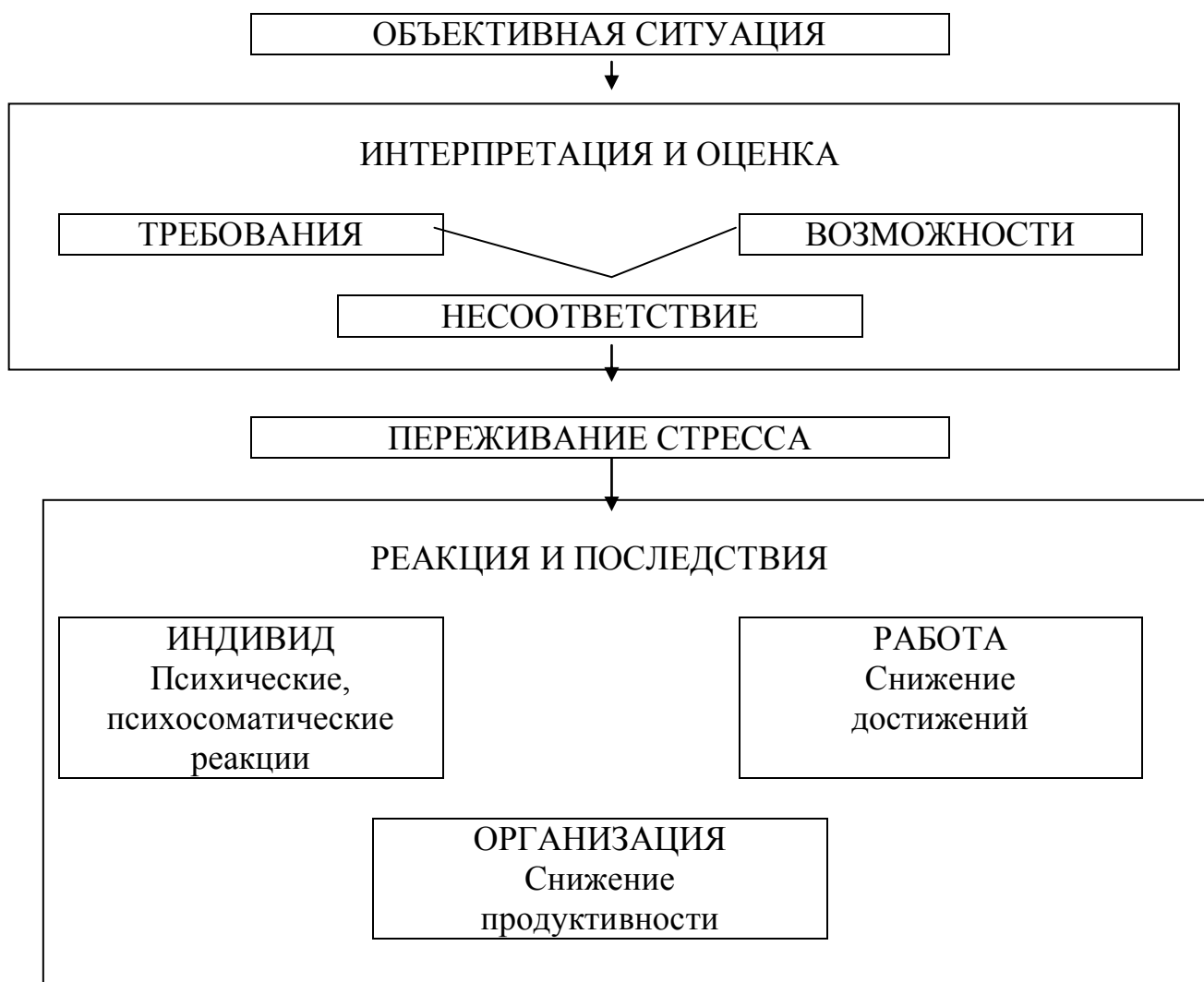


Рис. 6. Модель стресса

На первых этапах разработки модели эмоции рассматривались лишь в качестве феномена, сопровождающего изучаемые процессы. Однако впоследствии выяснили, что эмоции имеют физиологический, когнитивный и оценочный аспекты. Эмоции связаны с характером оценки ситуации, когда возможности человека не соответствуют объективным требованиям, что часто сопровождается физиологическими реакциями. Позитивная оценка стресса возникает, если человек испытывает позитивные эмоции (удивление, радость и др.), а также в том случае, когда человек, пусть сомневаясь, но верит в себя и в то, что он сможет преодолеть стрессовую ситуацию. Негативно оцениваемый стресс имеет место при наличии у человека негативных эмоций – гнева, тревоги, если он неуверен в себе и боится неуспеха.

В проблемной ситуации, по мнению Лазаруса и его коллег, человек может демонстрировать два типа поведения по ее преодолению: а) сосредоточенное на проблеме; б) сосредоточенное на субъективных переживаниях личности.

Таким образом, процесс преодоления стрессора предполагает как непосредственно действия субъекта, так и когнитивную работу, включающую различного рода интерпретации, эмоции и оценки сложности задачи, внутренних ресурсов субъекта, вероятности успеха (рис 6).

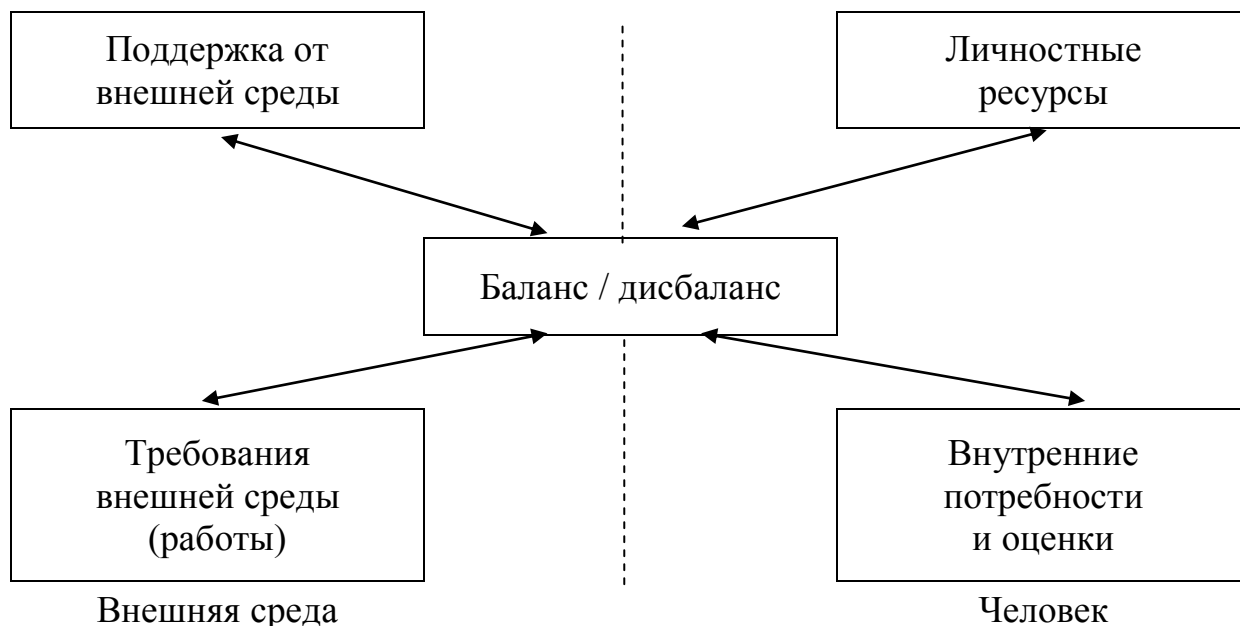


Рис. 7. Основные компоненты транзактной модели стресса

Фишер этот тип когнитивной работы называет "работой неудовлетворенности" и рассматривает ее как средство создания оптимистичной, ориентированной на успех установки, которая является

основой эффективного управления стрессом. Стресс как "динамический процесс, возникающий при наличии у человека затруднений и его попытках отреагировать на них, являющийся результатом взаимодействия (транзакции) между человеком и ситуацией", рассматривается в транзактной модели стресса, выдвинутой Т.Коксом и К.Маккем (1979, 1980). В основе модели лежит взаимосвязь четырех основных аспектов личности и среды (рис. 7).

В качестве переменных, оказывающих влияние на возникновение стресса и его контроль, рассматриваются потребности человека и поддержка от внешней среды. Таким образом, по мнению К.Маккея и Т.Кокса, стресс может возникать в результате несоответствия (дисбаланса):

1) между требованиями внешней среды и внутренними потребностями, которые понимаются как требования, предъявляемые человеком к объективным реалиям или психическим процессам и состояниям с учетом действия временного фактора;

2) между требованиями внешней среды (работы) и возможностями (способностями, личными ресурсами) человека.

Под индивидуальными ресурсами и способностями понимаются не только навыки, которые связаны с осуществлением деятельности в заданной ситуации, но также и более общие характеристики человека, такие, как личностные качества или устоявшиеся формы поведения, собственная система оценок человека, особенности ситуации и поддержка, получаемая со стороны.

Специфичным для транзактной модели стресса является наличие взаимосвязей внутри и между ее компонентами. Каждое из взаимодействий реализуется по принципу обратной связи и направлено на сохранение или восстановление баланса.

Рассмотренные концепции стресса не являются взаимоисключающими. Они имеют много общих моментов в рассмотрении физиологических составляющих стресса, в рассмотрении же роли когнитивных составляющих стресса наблюдаются существенные различия. В концепции стресса как реакции организма или стресса как стимула стресс рассматривается как объективное явление. А в концепции стресса как динамического процесса регуляции отношений организма со средой объективные элементы имеют статус материала для когнитивных оценок. Процесс преодоления стресса также понимается по-разному: если в рамках 1-го и 2-го подходов этот процесс представляется автоматической недифференцированной и индивидуально неспецифической реакцией организма, то регуляционная концепция уже рассматривает его как намеренное действие, подверженное влиянию со стороны когнитивных процессов – оценки ситуации, представлений о своих возможностях и уязвимости, аттитудов и потребностей. Регуляционная концепция



допускает индивидуальную дифференциацию стрессовых реакций. Так, например, Фридман и Розенман описали тип А и тип В поведения в стрессе. Лица с поведением по типу А, обнаруживающие большую склонность к сердечно-сосудистым заболеваниям, отличаются от представителей противоположной группы (тип В) выраженной увлеченностью работой, стремлением к конкуренции, целеустремленностью и постоянным переживанием чувства напряжения, склонностью налагать на себя чрезмерные обязательства с точки зрения соответствия между объективными требованиями и субъективными возможностями.

## **5.2. Источники и последствия стресса в организации**

Итак, в социальных организациях ведущей причиной стресса является несоответствие того, что может сделать в данной ситуации работник, имеющий определенный уровень способностей, умений и навыков, требованиям внешней среды (работы). Мак-Грат выделяет три основные системы, которые вступают во взаимодействие друг с другом в социальных организациях: 1) техническая и материальная база; 2) социальное окружение; 3) личность как член организации. Взаимодействие личности и техники конституирует задачу, отношение материального и социального окружения, которые частично совпадают, представляет нормативные предписания и определяет степень автономии; взаимодействие личности и социального окружения задает роли, ожидания и конфликты.

Возможны 6 различных источников стресса как различных типов несоответствия между требуемым и возможным:

- физические (громкость, запах, температура и др.);
- социальные (нормативные ограничения);
- личностные (тревожность, низкая самооценка);
- особенности задачи (степень сложности, монотонность выполняемой работы);
- структурные (необходимость работы в группе или индивидуально);
- ролевые (возможность инициативы или подчиненность лидеру).

Регуляционная концепция стресса предполагает в норме соответствие между внешними и внутренними факторами. Расхождение возникает в результате завышения или занижения предъявляемых требований. Со стороны техники может быть недогрузка или перегрузка работой. Возможны неясности и несоответствия, несогласованность ролевых позиций и ожиданий. Руководителю необходимо так организовать рабочие места, чтобы избежать возможных ролевых несоответствий.

Среди группы физических стрессоров как наиболее распространенные выделяются: шум, никотин, алкоголь, температура

(воздуха), транквилизаторы, недосыпание, работа в ночные часы, длительная однообразная работа (скука, монотония), усталость, работа в навязанном темпе. Среди социальных стрессоров ряд авторов в эмпирических исследованиях выявили такие, как мобильность, высокая ответственность при низкой реальной власти и влиянии (контроле над ситуацией), конкурирующие, полностью автономные карьеры супругов, противоречие требований работы и потребностей семьи, отсутствие уверенности в поддержке группы в стрессовой ситуации, слишком быстрая или замедленная карьера.

С уровнем устойчивости к стрессу, по данным ряда авторов, оказались связаны такие личностные особенности, как экстраверсия/интроверсия, подвижность/ригидность, экстернальность/интернальность, ориентация на достижения или на безопасность, закрытость/открытость.

Таким образом, любая попытка изучить влияние различных факторов на уровень стресса на предприятии или в организации без оценки различий в работе групп специалистов или подразделений в организации обречена на провал.

### **5.2.1. Производственный стресс у промышленных рабочих**

Внимание современных исследователей привлекают особенности протекания производственного стресса у промышленных рабочих, особенно занятых механизированным монотонным однообразным трудом в условиях навязанного темпа выполнения заданий, а также у управленческого персонала разного уровня.

По данным ряда исследований, проведенных в Америке и Японии, профессиональный стресс у промышленных рабочих достоверно связан с показателями психического здоровья и самочувствия, а также с частотой возникновения сердечно-сосудистой патологии (ССП) у рабочих.

Дженкинс и Розенман показали, что факторами риска возникновения ССП являются:

- соответствующая личностная предрасположенность (поведение в стрессе по типу А);
- требования со стороны конкретного вида работы (рутинность, простота, навязанный темп, механический характер);
- формы поведения и реакции, возникающие тогда, когда эти требования "активизируют" индивидуальную предрасположенность ("отчужденность", "самоотчуждение");

Мацумото выдвигал предположение о том, что более низкий уровень ССП среди японских рабочих по сравнению с американскими рабочими связан с факторами социальной поддержки. В японских фирмах сама организация труда приводит к тому, что для человека фирма и сослуживцы становятся "большой семьей" с удивительным запасом стабильности во

времени и неизменным порядком, в котором труд и иные формы активности (например, отдых) внутренне переплетаются, и, возможно, это приводит к стиранию социальных ролей. По-видимому, роль широкого социального контекста в организации профессиональной жизни еще недостаточно изучена.

Показатели психического здоровья и самочувствия, по данным зарубежных исследований, отчетливо связаны с уровнем удовлетворенности трудом.

Хочется отметить, что исследования уровня удовлетворенности у необученных и малоквалифицированных рабочих показали, что их удовлетворенность трудом по сравнению с другими категориями рабочих и служащих ниже среднего и психическое здоровье ослаблено (по общей удовлетворенности жизнью, самооценке, психосоматической симптоматике). Рабочие называют свой труд простым и скучным, хотя это все-таки напрямую не всегда соотносится с уровнем их удовлетворенности трудом. Штраус предположил, что рабочие могут приспособиться к не вызывающей интереса работе обычно путем снижения уровня ожиданий, изменения структуры потребностей, используя многие социальные возможности внутри и вне труда.

Однако, как отмечает Касл, неразрешенным остается в любом случае теоретический вопрос влияния производственной среды (условий труда) на личность. Если допустить в духе Маслоу, что человек имеет ряд врожденных потребностей, то трудовая сфера может фрустрировать эти потребности и, следовательно, вызывать стресс. Но если же допустить, что трудовая среда – это важный источник развития некоторых потребностей, то рутинная примитивная работа не только фрустрирует, а даже препятствует развитию личности.

На практике источниками стресса промышленных рабочих чаще являются факторы, связанные с условиями труда и рабочей нагрузкой. Стресс может вызываться избытком или дефицитом работы, нехваткой времени и длительными паузами, необходимостью принимать слишком много решений, утомлением чрезмерной длительностью рабочего дня, физическими характеристиками среды, чрезмерными перемещениями, необходимостью справляться с изменениями в работе, а также высокой ценой ошибки (материальной или профессиональной), монотонным однообразным характером труда, трудом в навязанном темпе с необходимостью частого принятия решений за короткие интервалы времени (труд сварщиков на конвейере).

В любом случае экспериментально представляется доказанным, что расширение трудовых обязанностей и обогащение труда, особенно в направлениях увеличения использования навыков и способностей, расширения возможностей для обучения новому, восприятие работы как осмысленной и повышение уровня ответственности и автономии

неизменно приводят к росту удовлетворенности трудом и уменьшают внешние негативные проявления: прогулы, переходы с места на место.

В целом можно подвести итог и отметить, что исследования стресса в труде для промышленных рабочих в основном связаны с проблемой "отчужденности" и "самоотчуждения" в труде и возможным обогащением и расширением сферы их труда как средства снижения и профилактики производственного стресса.

### **5.2.2. Стресс менеджера**

Другой профессиональной группой, привлекающей внимание исследователей проблемы стресса в условиях труда, является *управленческий персонал*.

Жизнь сложных промышленных организаций может оказаться серьезным источником стресса для руководителей. Работники управленческих структур все больше страдают от крайне острых физиологических синдромов, вызванных профессиональными стрессами. Среди них можно выделить язвенную болезнь и ишемическую болезнь сердца (ИБС). Влияние профессиональных стрессов в сочетании со сложностями в личной жизни разрушает здоровье руководителей, вынуждает их уходить в отставку, не реализовав полностью свой потенциал. "Реальные" издержки организации, связанные с профессиональным стрессом, редко учитываются в кадровой деятельности фирм, но тем не менее они реально существуют и приводят к серьезным последствиям в жизни отдельного руководителя и организации в целом.

Для того чтобы проводить программы по снижению уровня управленческого стресса, конечно, сначала необходимо выявить его источники. В ранних исследованиях стресса попытки выявить источники стресса в профессиональной деятельности носили скорее интуитивный, чем экспериментальный характер. Эти исследования предпринимались врачами для нужд промышленности и базировались на интуитивном предположении, что при деятельности, выполняемой в специфических и экстремальных условиях (например, на поле боя, в ситуации утраты и вредности), наступает состояние дистресса у работников, проявляющееся в физических и психических симптомах. В отечественной современной литературе необходимо отметить недостаток систематизированных исследований проявлений стресса в условиях труда. В зарубежной психологии Купер и Маршалл проанализировали и обобщили результаты научных исследований по управленческому стрессу. Ими была предложена схема, в которой выделены основные факторы, вызывающие стресс в управленческой деятельности:

- факторы, связанные с трудовой деятельностью;
- роль в организации;

- взаимоотношения на работе;
- развитие карьеры;
- организационная структура и психологический климат;
- внеорганизационные источники стресса.

В выделенных категориях учтены более 40 взаимодействующих факторов, которые могут привести к управленческому стрессу.

Рассмотрим более подробно основные источники управленческого стресса (рис. 8).

*Количественные и качественные перегрузки.* Под факторами, связанными с работой, чаще всего понимаются условия труда и рабочая нагрузка. Для руководителей более значимыми стрессорами являются количественная и качественная профессиональные перегрузки.

Количественная перегрузка (слишком много работы) связана с такими проявлениями стресса, как пьянство, прогулы, низкая мотивированность труда, пониженное самоуважение. Наблюдается зависимость между продолжительностью рабочего дня и уровнем смертности от ИБС.

Особенно сильным источником стресса в сфере управления являются "качественные" перегрузки, которые связаны с уровнем самооценки и уровнем притязаний. Чем выше требования к качеству работы, тем ниже самооценка и уровень притязаний.

По данным ряда исследований, выявлена взаимосвязь количественных и качественных перегрузок и симптомов, указывающих на психологическую и физиологическую напряженность: отсутствие удовлетворенности трудом, трудовая напряженность, низкий уровень самооценки; агрессивность, ощущение дискомфорта, увеличение дозы курения, высокий уровень холестерина в крови, увеличение частоты сердечных сокращений, изменения КГР.

Еще одним важным источником управленческого стресса является роль, которую человек играет в организации. Значительное число исследований в этой области было сконцентрировано на ролевой неопределенности и ролевом конфликте.

Ролевая неопределенность имеет место, если у человека существует "недостаток ясности" в представлениях о его профессиональных обязанностях, условиях работы, ожиданиях коллег и сфере ответственности.

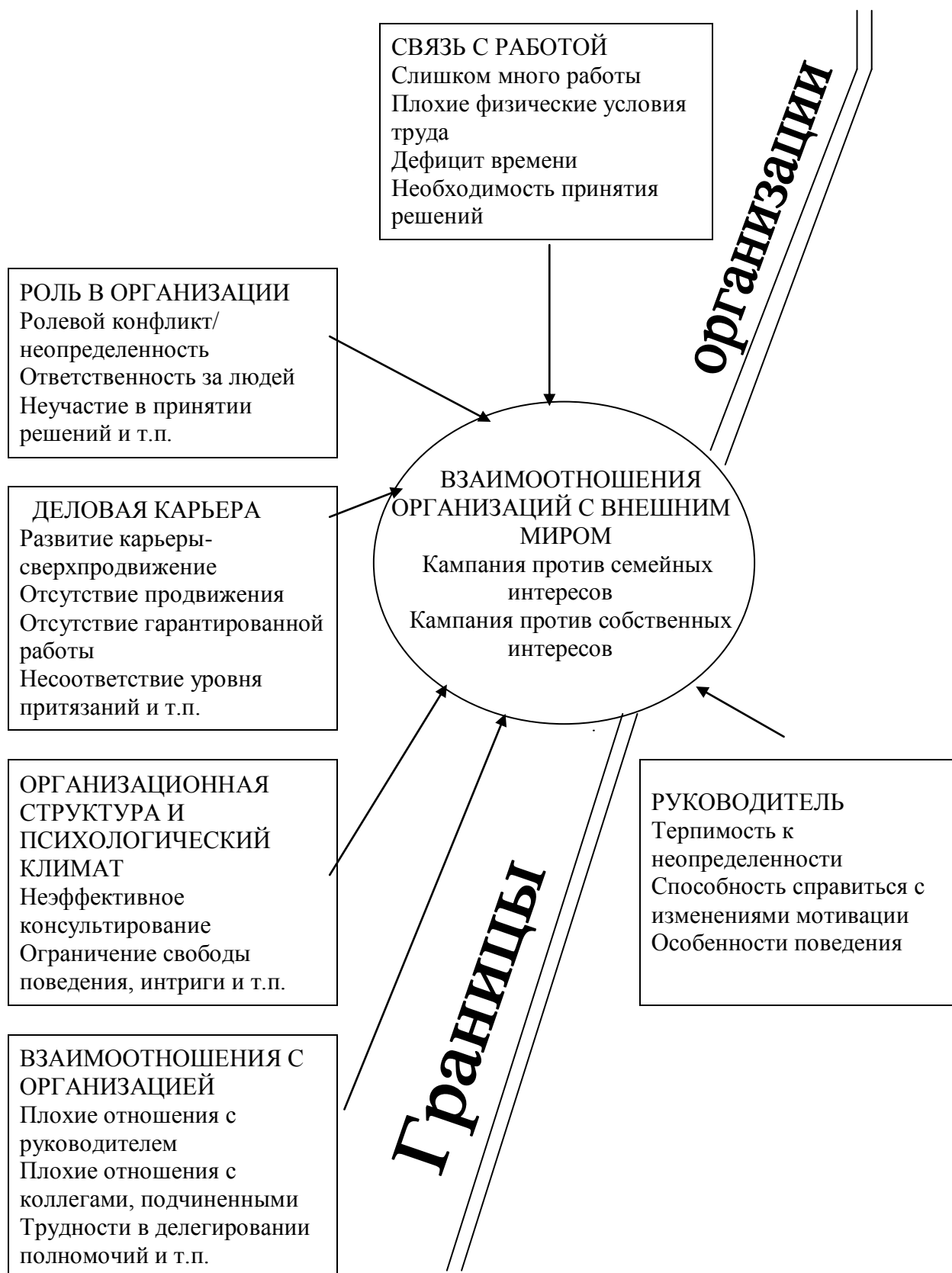


Рис.8. Источники управленческого стресса

Выделены две составляющие ролевой неопределенности – "сиюминутная неопределенность" и "перспективная неопределенность", связанная с развитием карьеры.

Индикаторами стресса, связанного с ролевой неопределенностью, выступают низкий уровень самоуважения, неудовлетворенность жизнью и работой, намерение покинуть работу, низкий уровень трудовой мотивации.

Ролевой конфликт возникает, когда субъект, исполняющий определенную профессиональную роль, сталкивается с двумя группами людей, демонстрирующих разный тип поведения или ожидающих, что его работа должна включать в себя разные функции. Кроме того, ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид вынужден делать нечто, что он на самом деле не хочет или, исполняя свою профессиональную роль, считает не входящим в его профессиональные обязанности. Было установлено эмпирически, что чем больше сила или авторитет лиц, "создающих условия" для ролевого конфликта, тем выше неудовлетворенность работой у персонала; ролевой конфликт тесно связан с уровнем неудовлетворенности трудом и интенсивностью желания сменить работу. Высокая ролевая конфликтность присуща, как правило, людям с широкой сетью межличностных отношений. Так, в организациях в наибольшей степени страдают от ролевого конфликта люди, работающие на границе между отделами или между кампаниями и внешним миром.

Например, у мастеров производственных предприятий значительно выше уровень ролевой конфликтности и процент заболеваемости язвенной болезнью, чем у рабочих.

Еще один важный стрессор в управленческой деятельности – это ответственность "за людей" и ответственность "за вещи" (оборудование, бюджет и др.).

Более мощный стресс вызывает так называемая ответственность «за людей», т.к. она часто означает необходимость большего взаимодействия с другими, присутствия на совещаниях.

Уровень стресса обусловлен объемом и степенью ответственности, а также возрастом менеджера.

Гипотетически наличие слишком низкой ответственности, малая степень участия в принятии решений, необходимость поддерживать все возрастающие требования к качеству труда, «справляться с частыми изменениями технологии» также являются стрессорами в работе менеджера. Но пока эмпирические исследования по этому вопросу не приводились. Также выдвинуто предположение, что независимо от особенностей организационной структуры наибольшим уровнем нагрузок и напряженности характеризуется труд управленцев среднего звена. Эмпирически установлено, что современный управленец среднего уровня подвергается высоким нагрузкам со стороны: 1) уровня зарплаты (т.к. зарплата вновь поступающих постоянно возрастает); 2) ненадежности

работы (т.к. они особенно уязвимы для сокращений и преждевременной отставки по возрасту); 3) высокой ответственности при наличии малой власти; 4) ощущением давления со всех сторон.

Для снижения высоких нагрузок менеджеров среднего звена в практике работы многих компаний выработаны «нормативные разгрузочные механизмы». Например: 1) особо ответственные решения принимаются коллективно, чтобы не совершать явных ошибок и снизить уровень индивидуальной ответственности; 2) если служащий занят, то определенная часть работы может не выполняться или может быть отложена; 3) если объем работы превышает норму, то часть работы может быть передана сотруднику; 4) определенные виды ошибок прощаются, например регистрационные.

*Взаимоотношения в организации.* Много потенциальных стрессоров кроется во взаимоотношениях менеджера с руководителями, коллегами, подчиненными и вне организации (рис. 9).

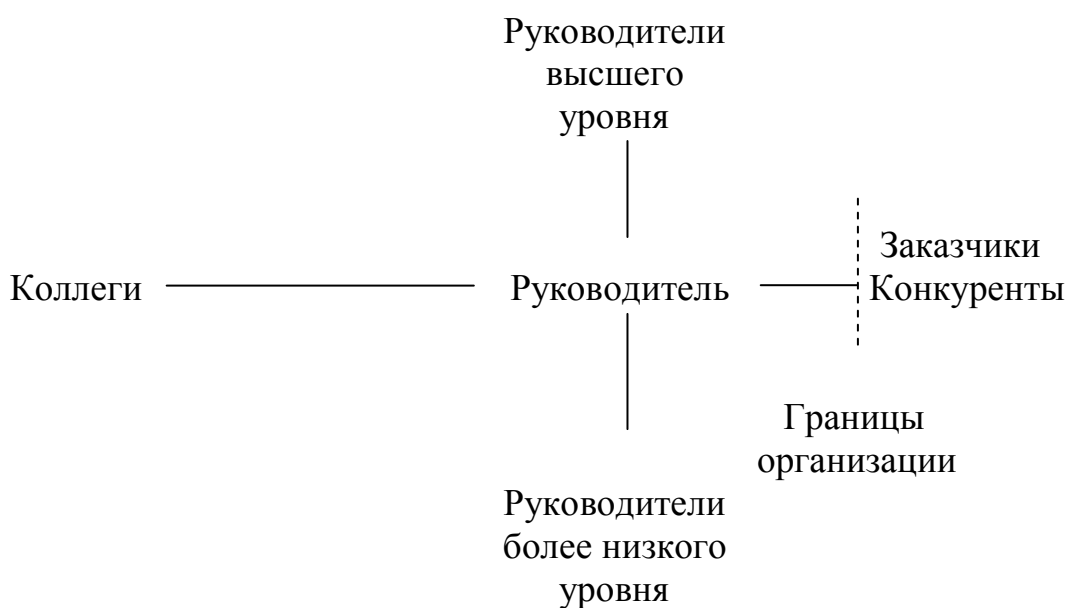


Рис. 9. Схема пересечения взаимодействия внутри организации и на границе с внешней средой

Целый ряд исследователей организационного поведения считают, что хорошие отношения между членами рабочей группы являются центральным моментом в обеспечении здоровья ее членов и благополучия всей организации. Мало современных исследований в этой области. Можно лишь указать на то, что выделено несколько типов отношений в организациях и те из них, в которых присутствует мало доверия, мало поддержки, мало желания выслушать и взяться за проблемы, которые противостоят благополучию членов организации, ведут к неадекватным



формам взаимоотношений между сотрудниками и психологической напряженности в коллективе.

Выявлено, что взаимоотношения в группе для руководителей с научной и технической ориентацией могут выступать как малозначимые, «препятствующие делу», «отнимающие время». В этом случае отношения в группе с таким руководителем будут более стрессогенны, чем в группах у «ориентированных на людей» менеджеров.

В отношениях с коллегами стресс у управленцев может возникнуть на фоне соперничества, плохих взаимоотношений, а также из-за отсутствия адекватной социальной поддержки в сложных ситуациях.

Для руководителей высшего звена часто дополнительным стрессором является их изолированная от других служащих жизнь.

В отношениях с подчиненными наиболее значимыми навыками признаются «умение делегировать полномочия» и «умение управлять с личной включенностью». А наиболее значимыми факторами в возникновении стресса во взаимоотношениях для управленцев сегодня признаются:

1) ошибки при осуществлении формальных и неформальных воздействий;

2) негодование руководителя по поводу изменения его формальной роли и полномочий, потери статуса или вознаграждения;

3) отказ подчиненных выполнять указания руководителя.

*Карьера.* В этой области могут быть выделены 2 группы факторов:

1) профессиональная «неуспешность», боязнь ранней отставки и др.;

2) статус несоответствия, медленное или слишком быстрое продвижение, фрустрация из-за достижения предела карьеры.

Джексон на выборке военных в 9000 человек обнаружил, что соответствие статуса возможностям субъекта

1) отрицательно связано с отклонениями;

2) положительно влияет на профессиональную эффективность.

Также были получены данные, доказывающие, что все проявления несоответствия статусу психологически болезненны. Подверженность стрессу зависит от отношения субъекта к достигнутому и приписываемому положению.

*Организационная структура и психологический климат.* Уровень управленческого стресса тесно взаимосвязан также с проблемой включенности личности в организацию, со степенью автономии и свободы личности, устойчивостью ее статуса.

Эффективность деятельности и удовлетворенность трудом связаны с большим участием в принятии решений. Низкий уровень удовлетворенности трудом связан с малым участием в процессе принятия решений, отсутствием чувства принадлежности к организации,

невозможностью получить квалифицированную помощь, ограничениями свободы, интригами.

*Внеорганизационные источники стресса.* К этой группе источников стресса относится широкий спектр жизненных проблем, который включает в себя проблемы семьи, конфликты интересов организации и потребностей семьи, конфликт ценностей личности с ценностями, декларируемыми в организации и др.

Из перечисленных выше причин стресса наиболее часто исследовались проблемы взаимоотношений менеджера с семьей.

Первая проблема, связанная с семейной жизнью менеджеров, – проблема распределения времени. Принято считать, что у менеджера с семьей мало времени для «внешней активности». Поэтому кризисы и стрессы из семьи переходят в профессиональную деятельность, и наоборот.

В ряде исследований обнаружили, что большинство жен управленцев видят свою роль по отношению к работе мужа как создание домашнего очага для его поддержки, а от мужа получают чувство уверенности и безопасности. Было высказано предположение, что это как бы скрытый психологический контракт, позволяющий мужу чувствовать потребность в работе как в чем-то необходимом семье и делать карьеру.

Вторая наиболее встречающаяся схема двух карьер с акцентом на полном разделении потенциально устраивает обе стороны, но часто требует столь больших энергетических затрат, что оба супруга не чувствуют себя удовлетворенными.

Особенно значительными становятся домашние конфликты менеджеров при переезде. Синдром мобильности, характерный для служащих США и Англии, приводит к ощущению одиночества и фрустрации, связанной с тем, что «переселенцы» оказываются как бы замкнутыми в своей семье, особенно если семья не имеет возможности жить на одном месте более двух лет.

### **5.3. Управление стрессом**

#### **5.3.1. Синдром эмоционального выгорания**

Термин "burnout" (эмоциональное выгорание) введен американским психиатром Х.Дж.Фрейденбергом в 1974 г. для характеристики психологического состояния здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с клиентами, пациентами при оказании профессиональной помощи. Первоначально этот термин определялся как состояние изнеможения, истощения с ощущением собственной беспомощности. К 1982 г. в англоязычной литературе было опубликовано свыше тысячи статей по "эмоциональному выгоранию". Представленные в

них исследования носили главным образом описательный и эпизодический характер. Сначала количество профессионалов, относимых к подверженным "эмоциональному выгоранию", было незначительно: сотрудники медицинских учреждений и различных общественных благотворительных организаций. Р.Шваб расширяет группу профессионального риска: это – учителя, тюремный персонал, политики, нижнее звено торгового персонала, менеджеры всех уровней. Как можно заметить, все эти профессии высшего типа.

Маслач детализирует проявления этого синдрома: чувство эмоционального истощения, изнеможения (человек чувствует невозможность отдаваться работе так, как это было прежде); негативное самовосприятие в профессиональном плане – недостаток чувства профессионального мастерства.

Махер в своем обзоре обобщает перечень симптомов "эмоционального выгорания":

- усталость, утомление, истощение;
- психосоматические недомогания;
- бессонница;
- негативное отношение к клиентам;
- негативное отношение к самой работе;
- скудность репертуара рабочих действий;
- злоупотребление химическими агентами: табаком, кофе, алкоголем, наркотиками;
- отсутствие аппетита или переедание;
- негативная "Я-концепция";
- агрессивные чувства: тревожность, беспокойство, взволнованность до перевозбуждения, гнев;
- упадническое настроение и связанные с ним эмоции: цинизм, пессимизм, чувство безнадежности, апатия, депрессия, чувство бессмысленности;
- переживание чувства вины.

*Синдром эмоционального выгорания* – это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций на избранные психотравмирующие воздействия.

Синдром эмоционального выгорания представляет собой стереотип эмоционального, чаще всего профессионального поведения. Отчасти это функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время могут возникать его дисфункциональные следствия, когда эмоциональное выгорание отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами.

Синдром эмоционального выгорания является формой профессиональной деформации личности. Данный стереотип

эмоционального восприятия действительности складывается под воздействием ряда факторов – социальных, личностных и ролевых.

*Социальные факторы, провоцирующие синдром эмоционального выгорания:*

1. Хроническая напряженная психоэмоциональная деятельность. Она связана с интенсивным общением, точнее, с целенаправленным восприятием партнеров и воздействием на них.

2. Дестабилизирующая организация деятельности. Основные признаки: нечеткая организация и планирование труда, недостаток оборудования, плохо структурированная и расплывчатая информация.

3. Повышенная ответственность за выполняемые функции и операции.

4. Неблагополучная психологическая атмосфера профессиональной деятельности. Она определяется двумя основными обстоятельствами: конфликтностью по вертикали – в системе "руководитель – подчиненные" и по горизонтали – в системе "коллега – коллега".

5. Психологически трудный контингент, с которым приходится работать профессионалу в сфере общения.

*Личностные факторы, влияющие на развитие синдрома эмоционального выгорания.* Торнтон своими исследованиями подтвердила, что возраст, пол, семейное положение, стаж работы, образовательный уровень не связаны с уровнем эмоционального выгорания (см: Форманюк, 1994). В других работах показано, что у женщин в большей степени развивается эмоциональное истощение, чем у мужчин, возраст которых также коррелирует с уровнем эмоционального истощения, хотя двадцатилетние имеют более выраженные переживания эмоционального выгорания.

Пайнс с коллегами исследовала связь мотивации и выгорания. В расчет брались разные мотивы трудовой деятельности: удовлетворенность зарплатой, ощущение значимости себя на рабочем месте, профессиональное продвижение, автономия и уровень контроля со стороны руководства и т.п. Прямой связи между эмоциональным выгоранием и удовлетворенностью зарплатой не найдено, но остальные показатели связаны с развитием эмоционального выгорания; значимость работы как мотив деятельности ассоциируется с неуязвимостью по отношению к "burnout". Если работа оценивается как незначимая в собственных глазах, то синдром развивается быстрее. Неудовлетворенность профессиональным ростом и установкой на поддержку ассоциируется с развитием выгорания. Испытывающие недостаток автономности больше подвержены выгоранию.

Для К.Кондо в связи с развитием выгорания важно то, как человек реагирует на стрессовые ситуации. Наиболее уязвимы те, кто реагирует на стресс агрессивно, несдержанно. Стрессогенные факторы вызывают у них

чувство подавленности, уныния из-за неосуществления того, чего хотелось бы достичь.

К.Кондо относит к сгорающим также "трудооголиков" – тех, кто решил посвятить себя реализации только рабочих целей, кто нашел свое призвание в работе до самозабвения.

Х.Дж.Фрейденберг описывает "сгорающих" следующим образом: они сочувствующие, мягкие, увлекающиеся, идеалисты, ориентированные на людей, и одновременно – неустойчивые, интровертированные, одержимые навязчивой идеей (фанатичные), легко солидаризирующиеся.

Итак, можно выделить следующие личностные факторы, обуславливающие синдром эмоционального выгорания:

1. Склонность к эмоциональной ригидности.
2. Интенсивная интериоризация (восприятие и переживание) обстоятельств профессиональной деятельности.
3. Слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности.

Она имеет два аспекта: во-первых, профессионал в сфере общения не считает для себя необходимым или не заинтересован проявлять соучастие и сопереживание субъекту своей деятельности. Во-вторых, не привык, не умеет поощрять себя за соучастие и сопереживание, проявляемые по отношению к субъекту деятельности. Систему самооценок он поддерживает другими средствами – материальными или позиционными достижениями. Альтруистическая эмоциональная отдача для такого человека ничего не значит, и он не нуждается в ней, не испытывает от нее удовлетворения.

4. Нравственные дефекты и дезориентация личности.

*Рольевые факторы синдрома эмоционального выгорания.* Они также влияют на развитие синдрома. При обследовании учителей и психотерапевтов были получены значимые корреляции между ролевой конфликтностью, ролевой неопределенностью и выгоранием. Х.Кюйнарпуу подтверждает эти данные своими исследованиями. К.Кондо относит к ролевым факторам эмоционального выгорания те профессиональные ситуации, в которых совместные действия в большой мере не согласованы, когда нет интеграции усилий, присутствует конкуренция, в то время как продукт труда зависит от слаженности действий. В этих условиях профессионал не обязательно удовлетворяет своим ожиданиям, даже если он потратил немало времени и переусердствовал, рассчитывая на самовосстановление. При анализе уровня эмоционального выгорания в двух группах испытуемых было обнаружено, что работа в ситуации распределения ответственности, где сильно выражено "коллегиальное начало", ограничивает развитие "burnout", несмотря на то, что рабочая нагрузка может быть значительно выше.

*Эмоциональное выгорание* – это динамический процесс, который возникает поэтапно, в полном соответствии с механизмом развития стресса. При синдроме эмоционального выгорания прослеживаются все три фазы стресса по Селье:

1. Нервное напряжение – его создает хроническая интенсивная психоэмоциональная атмосфера, дестабилизирующая обстановка, повышенная ответственность, трудность контингента.

2. Резистенция – сопротивление нарастающему стрессу, когда человек пытается более или менее успешно оградить себя от неприятных впечатлений.

3. Истощение нервной системы, выражающееся в оскудении психических ресурсов, снижении эмоционального тонуса, которое наступает вследствие того, что проявленное сопротивление оказалось неэффективным.

Соответственно каждому этапу присущи определенные признаки – симптомы нарастающего эмоционального выгорания:

*Фаза напряжения.* Нервное напряжение служит предвестником и запускающим механизмом в формировании синдрома эмоционального выгорания. Напряжение имеет динамический характер, что обуславливается изматывающим постоянством или усилением психотравмирующих факторов. Фаза имеет четыре симптома:

1. Переживание психотравмирующих обстоятельств.
2. Неудовлетворенность собой.
3. Переживание чувства "загнанности в клетку".
4. Тревога и депрессия.

*Фаза резистенции.* Вычленение этой фазы условно. Сопротивление нарастающему стрессу начинается с момента появления тревожного напряжения. Человек осознанно или бессознательно стремится к психологическому комфорту, снижению давления внешних обстоятельств с помощью имеющихся в его распоряжении средств. Формирование психологической защиты с участием эмоционального выгорания происходит на фоне следующих симптомов:

1. Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование.
2. Эмоционально-нравственная дезориентация.
3. Расширение сферы экономии эмоций.
4. Редукция профессиональных обязанностей.

*Фаза истощения.* Она характеризуется более или менее выраженным падением общего энергетического тонуса и ослаблением нервной системы. Психологическая защита в форме эмоционального выгорания становится неотъемлемым атрибутом личности. Фаза имеет четыре симптома:

1. Эмоциональный дефицит.
2. Эмоциональная отстраненность.

3. Личностная отстраненность.

4. Психосоматические и психовегетативные нарушения.

П.Торнтон, сделав обзор исследований в направлении выявления связи состояния человека и его поведения, обращается к выявлению связи между уровнем развития синдрома эмоционального выгорания и "поведением преодоления". Данный термин предложен И.А.Васильевым и представляет собой не совсем точный перевод английского термина "coping" – преодоление, совладание, выживание (Васильев,1976). Поведение преодоления, совладания обеспечивается когнитивными и поведенческими усилиями по регуляции специфических внутренних или внешних требований, которые, по субъективной оценке, истощают или превосходят ресурсы личности. П.Торнтон выделила три стратегии поведения преодоления, совладания – две активные, подразумевающие овладение ситуацией путем ее преобразования и преодоление эмоционального дистресса путем изменения собственного отношения к ситуации, и одна пассивная – эскапизм как отказ от каких-либо попыток устранить обусловленные ситуацией трудности. Путем факторного анализа на основе когнитивно-феноменологической теории стресса выделены подвиды поведения преодоления, которые будут рассмотрены ниже.

Пока же важно упомянуть о том, что выявились противоречия в данных о связи между типом поведения преодоления и уровнем развития синдрома эмоционального выгорания, полученных разными авторами. Эти противоречия состоят в следующем:

- одни авторы придерживаются точки зрения, что с низкой степенью эмоционального выгорания связаны активные (конструктивные) стратегии преодолевающего поведения, а с высокой степенью эмоционального выгорания – пассивные (неконструктивные);

- другие исследователи отмечают тот факт, что активные стратегии преодоления не снижают степени эмоционального выгорания, а эмоционально-сфокусированные стратегии совладания ассоциируются с более высоким уровнем синдрома эмоционального выгорания. К этим исследователям относится сама П.Торнтон, которая выявила только одну существенную связь – между стратегией избегания и уровнем эмоционального выгорания. Хотя эта стратегия, по ее данным, реже других используется в стрессовых ситуациях, однако при повышении уровня эмоционального выгорания частота обращения к ней возрастает.

Таким образом, мы наблюдаем тот факт, что в психологической науке возникла нерешенная проблема связи эмоционального состояния человека и его поведения в стрессовой ситуации.

### 5.3.2. Когнитивно-поведенческие стратегии преодоления

Представители прикладных отраслей психологии анализируют, как люди справляются с трудными и даже стрессовыми ситуациями.

Во второй половине XX в. возникла проблема "coping-behavior" – "преодолевающего поведения" личности в трудных ситуациях, которой в настоящее время в разных странах посвящено большое количество эмпирических и теоретических исследований. В отечественной психологии вопросами поведения и переживания людей в экстремальных ситуациях занимаются представители психологии труда. В зарубежной психологии эта проблема занимает более важное место и интересует психологов различных направлений науки.

В 70-е гг. внимание психологов привлекло в основном поведение человека в экстремальных ситуациях.

В 80-е гг. Р.Лазарус ввел понятие "повседневные неприятности" (daily hassles). Они вносят иногда непропорционально большой вклад в биографический стресс и дезадаптацию личности (Лазарус, 1970).

В 90-е гг. сделан ряд попыток выделить основные стрессогенные ситуации в трудовой деятельности. Однако определить степень трудности, стрессогенности ситуаций очень нелегко, поскольку одно и то же событие у разных людей вызывает разный отклик. Согласно выдвинутому К.Левиним принципу психологического единства личности и окружающего ее мира, личность и событие взаимно преломляются, и в зависимости от психологической переработки индивидом разных обстоятельств жизни они вызывают у него разные переживания и реакции.

Р.Лазарус использует в характеристике структуры проблемы термин "commitment", трактуя его как "привязанность", "посвящение себя чему-либо". "Commitment" – это идеальные или высоко оцененные людьми цели, включенные в понятие мотивации.

Мотивационный потенциал преодоления трудности тем выше, чем более значительное место в смысловой сфере личности занимает находящийся в опасности объект и чем более интенсивно воспринимается личностью угроза.

Преодолевающее поведение есть индивидуальный способ взаимодействия с ситуацией в соответствии с ее собственной логикой, значимостью в жизни человека и его психологическими возможностями. Психологическое предназначение совладающего поведения – как можно лучше адаптировать человека к требованиям ситуации, позволяя ему овладеть ею, ослабить или смягчить эти требования, постараться избежать или привыкнуть к ним и таким образом погасить стрессовое действие ситуации. Отсюда проистекает главная задача совладающего поведения – обеспечение и поддержание благополучия человека, его психического и физического здоровья и удовлетворенности социальными отношениями.



Понятие "coping-behavior" (поведение преодоления, преодолевающее поведение) применяется для описания характерных способов поведения человека в разных ситуациях. Первоначально оно использовалось в психологии стресса Р.Лазарусом и С.Фолкманом и определялось как сумма когнитивных и поведенческих усилий, затрачиваемых человеком для ослабления влияния стресса. Понятие поведения преодоления охватывает широкий спектр человеческой активности – от бессознательных психологических защит до целенаправленного преодоления кризисной ситуации. В широком смысле поведение преодоления, или преодолевающее поведение, включает все виды взаимодействия субъекта с задачами внешнего или внутреннего характера: попытки овладеть ситуацией или смягчить ее, привыкнуть к ней или уклониться от требований проблемной ситуации. Дополнительные условия – внешние и внутренние – засоряют содержание преодолевающего поведения, отличая его от простого приспособления.

Первоначально говорили о том, что преодолевающее поведение проявляется только в экстремальных условиях, но со временем это понятие стало успешно применяться для описания поведения людей в поворотные моменты жизни, а затем – в условиях стресса и повседневной действительности.

Существуют несколько основных подходов к пониманию сущности поведения преодоления:

1. Н.Хаан трактует его в терминах динамики как один из способов психологической защиты, используемый для ослабления психического напряжения. Совладающее поведение отождествляется с его результатом.

2. Р.Х.Мосс утверждает, что совладающее поведение определяется в терминах черт личности как относительно постоянная предрасположенность отвечать на стрессовые события определенным образом.

3. Р.Лазарус и С.Фолкман считают, что преодолевающее поведение – динамический процесс, специфика которого определяется не только ситуацией, но и стадией развития конфликта, столкновения субъекта с внешним миром. Каждая форма поведения преодоления специфична и отвечает решению одной из задач.

Таким образом, основное направление изучения coping-behavior как за рубежом, так и в нашей стране базируется на ценностно-смысловых теориях личности, которые утверждают, что на основе психологической переработки личностью травмирующих событий, включающей в себя переосмысливание, преобразование ситуаций и запускание механизмов психологической защиты, и возникают те или иные когнитивно-поведенческие стратегии.

*Классификации стратегий преодолевающего поведения.* Общей классификации стратегий преодоления не существует. Типы поведения

преодоления определяются произвольно. Р.Лазарус и С.Фолкман (см.: Нартова-Бочавер, 1997) предлагают следующую классификацию:

1. Проблемно-фокусированные – направленные на решение проблемы.

2. Симптомо-фокусированные – направленные на изменение собственных установок в отношении ситуации.

К.Коплик выделил прямое преодоление и психологическое подавление.

А.Биллингс и Р.Моос говорят о следующих стратегиях преодоления:

1. Оценка ситуации (активные когнитивные стратегии преодоления).

2. Вмешательство в ситуацию (активные преобразовательные стратегии преодоления).

3. Избегание.

П.Виталиано выделяет такие типы преодолевающего поведения:

1. Проблемно-ориентированные стратегии преодоления.

2. Эмоционально-ориентированные стратегии: самообвинение, избегание, предпочитаемое истолкование.

Х.Вебер выделяет такие типы стратегий преодоления:

- реальное (когнитивное или поведенческое) решение проблемы;
- поиск социальной поддержки;
- перетолкование ситуации в свою пользу;
- защита и отвержение проблем;
- уклонение и избегание;
- сострадание самому себе;
- понижение самооценки;
- эмоциональная экспрессия.

С.К.Нартова-Бочавер (1997) предлагает пять признаков поведения преодоления в качестве основания для классификации:

1. Ориентированность, или локус совладания.

2. Область психического, в которой разворачивается преодоление (внешняя деятельность, представления или чувства).

3. Эффективность (получает ли человек желаемый результат после разрешения задачи).

4. Временная протяженность полученного эффекта (ситуация разрешена радикально или требуется возвращение к ней).

5. Ситуации, провоцирующие совладание (кризисные или повседневные). К.Карвер и М.Шейер выделили 14 модусов психологического преодоления.

Х.Томэ выделил 20 типических реакций психологического преодоления. Л.И.Анцыферова (1994) выделяет следующие стратегии преодоления:

1. Конструктивные, или активные, стратегии, если человек считает ситуацию подконтрольной себе.

2. Неконструктивные, или пассивные, если ситуация неустраима, с точки зрения человека, и он не может ее изменить.

3. Самопоражающие стратегии – человек прибегает к ним, если в безвыходной ситуации он не может или не хочет воспользоваться психологическими приемами самосохранения. К этим стратегиям относят наркоманию, алкоголизм, суицид.

Каждый из классов коупинг-поведения включает в себя несколько стратегий.

Конструктивная стратегия преодоления является активным преобразованием трудных жизненных условий. Это преобразование может быть направлено на ситуацию, и тогда говорят о *конструктивных преобразующих* стратегиях преодоления (аналог проблемно-фокусированных стратегий Лазаруса и Фолкмана). Либо, попав в трудную ситуацию, человек приходит к выводу, что только намеренное, сознательное изменение им своих особенностей может привести к благополучию. В этом случае мы говорим о конструктивных приспособительных стратегиях преодоления (соответственно аналог симптомо-фокусированных стратегий).

Каждый из этих двух подвидов конструктивной активной стратегии преодоления включает в себя несколько стратегий.

*Конструктивными преобразующими стратегиями* являются следующие:

1. *"Когнитивная репетиция"*. Приняв решение о возможности *позитивного* изменения трудной ситуации, субъект начинает формировать ее как проблему, он определяет конечную и промежуточную цели, намечает план решения, определяет способы достижения цели. Затем проигрывает в уме свои действия и их возможные последствия.

2. Стратегия *"коррекции своих ожиданий и надежд"*. Человек отказывается временно от поставленной цели и таким образом снижает планку своих намерений. Он ставит перед собой менее сложные задачи и начинает прикладывать усилия для их достижения. Но эта стратегия обедняет будущее личности и не поднимает ее самоуважения, ведь в сознании человека постоянно наличествует мысль о том, что он чего-то не сделал, чего-то не достиг.

3. Стратегия преодоления, которая получила название *"идущее вниз сравнение"*. Применяя ее, человек сравнивает себя с людьми, находящимися в еще более незавидном положении. Стратегия ориентирована на восстановление позитивного отношения к себе, чувства личного благополучия. Она часто используется людьми, попавшими в безвыходное положение.

4. Человек для восстановления позитивного отношения к себе и сохранения самооценки по отношению к себе может прибегнуть к стратегии *"идущее вверх сравнение"*. Применяя эту стратегию, он может

вспомнить о своих успехах в других областях жизни и ситуациях. Человек вспоминает все то хорошее, что он имеет в жизни, достижения, которыми он может гордиться.

5. Стратегия *"антиципирующего преодоления"*. Она позволяет человеку психологически подготовиться к возможным нелегким испытаниям и заранее наметить способы предотвращения несчастливых поворотов судьбы. Человек начинает думать о тех несчастливых поворотах судьбы, которые могут произойти с ним, и представлять свое поведение в них. Сходной со стратегией антиципирующего преодоления является стратегия, которая называется *"предвосхищающая печаль"*.

Таким образом, мы рассмотрели все виды конструктивных преобразующих стратегий преодолевающего поведения. Теперь перейдем к *конструктивным приспособительным стратегиям*, включающим изменение собственных характеристик и отношения к ситуации.

1. Прежде всего личность может изменить свое отношение к ситуации путем придания ей *"нетривиального смысла"*. Человек может сказать о том, что никто не страдал в жизни и не видел больше горя, чем он. И тогда трудное положение оказывается для него просто еще одним испытанием, выпавшим на его долю, и тем самым утрачивает свой резко негативный смысл.

2. Близкой по смыслу является стратегия *"позитивного истолкования"* ситуации. Она все чаще используется во врачебной практике по отношению к людям, которые с трудом переносят пребывание в госпитале. Врачи помогают им переосмыслить ситуацию лечения в больнице как период отдыха, соблюдения диеты, времени для размышлений.

3. Стратегия *"изменения личностных свойств"* направлена не на изменение отношения к ситуации, а на попытку изменить собственную личность, принимая в "трудной" ситуации определенную ролевую позицию. В проблемной ситуации, чтобы не снизить самооценку и не относить неудачу или промах к себе самому, человек зачастую принимает на себя определенную роль и ведет себя в соответствии с этой ролью.

4. Распространенной формой приспособительного поведения часто выступает такая стратегия, как *"идентификация со счастливыми людьми"* — удачливыми людьми и преуспевающими организациями.

Мы рассмотрели все виды конструктивных приспособительных стратегий преодолевающего поведения. Перейдем теперь к рассмотрению так *называемых неконструктивных стратегий*, в которых субъект остается пассивным и считает негативные события неустрашимыми.

К ним относятся *фокусированные на эмоциях стратегии* психологической борьбы с негативными эмоциями и болезненными ощущениями. Если человек не может ни практически преобразовать ситуацию, ни уйти от источника опасности и страдания, то тогда он "не

замечает" симптомов болезни, старается относиться с юмором к своему положению, надеется на помощь сверхъестественных сил.

К пассивным неконструктивным стратегиям преодоления относится *"уход, или бегство, из трудной ситуации"*, который может осуществляться не только в практической, но и в чисто психологической форме – путем внутреннего отчуждения от ситуации или подавления мыслей о ней. Например, всем известная Скарлетт О'Харра говорила: "Не буду думать об этом сегодня, я подумаю об этом завтра".

К пассивным неконструктивным стратегиям коупинг-поведения относится также стратегия *"отрицания"* – отказ признать, что произошло ошеломляющее травмирующее событие.

*Влияние личностных свойств на выбор когнитивно-поведенческих стратегий и успешность преодоления.* Многие психологи считают, что стратегии преодоления ситуационно-специфичны и особенности личности в их выборе играют небольшую роль. В то же время огромный массив исследований показывает, что специфика осмысливания и интерпретации трудной ситуации, а также применение тех или иных "техник" жизни выступают индикаторами разных типов личности. Анализ Л.И.Анцыферовой (1994) позволил выделить два типа личности, отличающихся друг от друга отношением к миру. У них разные модели идентификации, они в разной мере прибегают к помощи других людей. Исследования показали, что люди, предпочитающие *конструктивные преобразующие стратегии*, оказывались личностями с оптимистичным мировоззрением, устойчивой положительной самооценкой, реалистичным подходом к жизни и сильно выраженной мотивацией достижения. Люди же, уходящие от трудных ситуаций, склонные к *"идущему вниз социальному сравнению"* и воспринимающие мир как источник опасностей, имеют невысокую самооценку, а их мировоззрение окрашено пессимизмом.

С точки зрения Л.И.Анцыферовой, специфику каждого из этих двух личностных типов определяют следующие психологические образования: разные убеждения в своей способности контролировать и изменять окружающий мир, влиять на происходящие события и справляться со сложными ситуациями жизни. Тех, кто верит в свои способности контролировать свою жизнь и справляться со стрессом, различными трудностями, называют *интерналами*. Противоположны им *экстерналы*, которые уверены в своей неспособности влиять на свою жизнь и считают, что негативные события происходят либо по злой воле других, либо являются предначертанием судьбы.

Е.Г.Ксенофонтова доказала, что интерналы отличаются высоким уровнем саморегуляции, позволяющим им контролировать негативные эмоции, импульсивные действия и блокировать дезинтегрирующее влияние на сознание психотравмирующих воздействий. Для экстерналов

же характерен низкий уровень саморегуляции со всеми сопутствующими ему особенностями (Ксенофонтова, 1988).

Кардинальной, имеющей большое социальное значение личностной чертой интерналов является их чувство ответственности за свои поступки и действия других людей. В отличие от них экстерналы не считают себя ответственными даже за свои действия, которые они интерпретируют как навязанные извне.

М.Майкулинзер и Л.Соломон (1982) говорят о том, что главная характеристика экстерналов – это отрицание личной ответственности, которая является общим знаменателем всех внешних атрибуций. Исследуя ветеранов в Ливане, эти авторы показали, что факт отсутствия у многих из них чувства личной ответственности имеет отрицательное значение и для них самих, и для общества. Ветераны этой войны враждебно относятся к друзьям и знакомым, к обществу в целом, порицая их за свою неспособленность к гражданской жизни.

Интерналы с их чувством личной ответственности и верой в свою способность справляться с негативными событиями преуспевают также в профессиональной деятельности. С.Р.Андерсон в своем исследовании изучал бизнесменов, потерпевших крах в результате наводнения. Он выделил среди них группы интерналов и экстерналов. Оказалось, что через 2,5 года интерналы не испытывали острых негативных переживаний по поводу наступившего их несчастья, быстро восстановили свои предприятия, и их интернальность еще больше возросла. Экстерналы же тяжело переживали беду, медленнее налаживали свой бизнес и стали еще экстернальнее. Дальнейшие исследования позволили полнее воссоздать психологический облик этих двух типов личности. Интерналы, или активные типы личности, восприняли проблему в совокупности ее положительных и отрицательных сторон, в ее связях с другими событиями. Неопределенность условно побуждает их к поиску новой информации. Выделяют такую черту "преодолевающих" личностей, как сензитивность – повышенную чувствительность к незаметным особенностям ситуаций, отдаленным ассоциациям, помогающим справиться с трудностями. Уверенные в своих возможностях контролировать негативные события, они воспринимают мир как источник "вызовов", как возможность испытать свои силы. Неудачи не обескураживают интерналов, не снижают их самооценки, а используются в качестве полезной информации, свидетельствующей о необходимости изменить направление поисков решения. Стрессоустойчивость помогает им сохранять здоровье даже в очень суровых условиях. Кобаса с сотрудниками выдвинул предположение, что высокие резервы сопротивления стрессу обусловлены особой личной диспозицией человека. Это свойство получило название "hardiness", т.е. смелый, дерзающий, "крепкий орешек", стойкий. Кобаса говорил о том, что личные диспозиции могут влиять на процессы

преодоления и быть механизмом, с помощью которого личность оказывает буферное влияние на стрессовые события. "Hardiness" – интегративное личное качество, включающее три компонента:

1. Принятие на себя безусловных обязательств, ведущих к идентификации себя с намерением выполнить действие и его результатом.

2. Контроль: субъект контроля действует, чувствуя себя способным господствовать над обстоятельствами и противостоять тяжелым моментам жизни. Стрессовое событие определяется им как естественное явление, как результат действия других людей. Субъект будет согласовывать его с жизненными планами и делать его чем-то полезным.

3. Вызов ("challenge"): опасность воспринимается как сложная задача, знаменующая собой очередной поворот изменчивой жизни, побуждающий человека к непрерывному росту. Любое событие переживается в качестве стимула для развития собственных возможностей.

Кобаса выделяет также другой тип личности, избегающий практически преобразовывать опасную ситуацию. У него плохо развито самосознание, слабая система представлений о себе, он не отвечает на "вызов" судьбы. У таких личностей недостаточно развиты процессы когнитивного оценивания, они считают себя неспособными контролировать окружающий мир. Эти личности предпочитают уходить от тяжелых ситуаций или покорно их переносить. Их мировоззрение часто окрашено пессимизмом. Избегая вступать в контакты с людьми, многие из них уходят в мир фантазий. Одна из главных характеристик, которая мешает им успешно жить в реальном мире, – это низкая мотивация достижения, которую они часто интерпретируют как отсутствие способностей. К этому типу относятся люди с приобретенной (выученной) беспомощностью. Это свойство обычно формируется в раннем детстве, когда ребенок не имеет необходимых ему социальной поддержки, участия и доброты. По мере развития выученная беспомощность превращается в стойкое личностное образование, в форму мировоззрения, самооценки. Однако есть данные, по которым пассивный тип личности все же пытается своеобразно контролировать свои взаимоотношения с миром.

Ф.Ротбаум говорит о том, что в случае "предиктивного" (предвидимого) контроля, предвосхищая наступление негативных событий, они спешат заранее уйти, замкнуться, предохранить себя от разочарования. В случае "викарного" (иллюзорного) контроля человек старается подчиниться могущественным другим, чтобы пользоваться плодами их усилий. Формой контроля выступает и интерпретация контроля. Но какое бы значение личность не приписала ситуации, она принимает ее, не пытаясь изменить. Жизненный мир личности со столь своеобразным контролем является источником неверных мнений и нерациональных убеждений.

А.Эллис выделил эти иррациональные идеи и объединил их в три группы, получившие названия:

1. "Это ужасно!"
2. "Я ничтожество".
3. "Терпеть не могу..."

Индивиды, входящие в первую группу, драматизируют любые события. Те, кто относятся ко второй группе, считают свой промах доказательством собственной никчемности. Представители третьей группы нетерпимы к поведению других. Иногда удается устранить иррациональные идеи, однако часто они вновь появляются под воздействием реальности относительно других сфер жизни.

Выделение типов личности, предпочитающих в определенных ситуациях определенные стратегии преодоления, отнюдь не означает, что именно человек определяет свое поведение в той или иной ситуации. Л.И.Анцыферова придерживается принципа *транзакции*: свойства личности и особенности ситуации взаимно преломляются. В определенных ситуациях стрессоустойчивость, стойкость, реалистичный подход и хорошо развитый механизм когнитивного оценивания позволяют личности гибко выбирать разные стратегии в меняющихся обстоятельствах. В тех же обстоятельствах у личности другого типа мгновенно возникают страх, предчувствие неудачи, сильно снижается мотивация достижения. И оценка ситуации как драматической вызывает в этом случае не преобразующую стратегию, а уход, акцептацию событий и коррекцию ожиданий. В то же время личность типа "харди" также может избегать трудной ситуации, но ради другой, более актуальной проблемы. Психологическое своеобразие личности обуславливает неоднозначное влияние на нее трудных ситуаций, а ее типологические характеристики создают предпосылки для предсказания поведения и переживаний в условиях стресса и напряжения.

### **5.3.3. Управление стрессом**

С психологической точки зрения стресс является в большой степени индивидуализированным феноменом. Однако, как было показано, его последствия влияют на поведение человека в рабочей обстановке, на продуктивность организации в целом и ее психологический климат. Менеджерам предприятий и руководителям высокого уровня необходимо понимать важность психологической работы по управлению стрессом. Такая работа может быть определена как программы активных действий, сосредоточенных на сокращении числа существующих производственных стрессоров или помогающих работникам свести к минимуму негативные последствия этих стрессоров.

Купер и Маршалл выделяют следующие подходы к тому, как можно управлять производственным стрессом:



1) изменяя социальное, психологическое и организационное окружение на рабочем месте, обеспечивая большую автономию и участие руководителя в собственной работе;

2) создавая возможность для жен управленцев включаться в процесс принятия служебных решений, касающихся всех членов семьи;

3) обеспечивая хорошее использование уже существующих программ повышения квалификации для устранения трудностей в реализации профессиональной роли и межличностном общении внутри организации;

4) создавая в организации психологический климат, скорее поддерживающий, чем затрудняющий общение, обстановку открытости и доверия, чтобы каждый менеджер мог выразить руководителю свои проблемы и служебные опасения и получить необходимую помощь.

Для формирования навыков контроля стрессовых состояний ряд авторов считают эффективными следующие программы: по развитию навыков релаксации, социальных навыков как эффективных способов взаимодействия с людьми в различных ситуациях через расширение репертуара форм поведения, тренировки навыков уверенного поведения, а также программы тренировки навыков решения проблем, направленные на формирование общего навыка по поиску выхода из разнообразных жизненных ситуаций.

Личность и ситуация взаимозависимы. Невозможно изменить человека, не влияя на ситуацию. Например, проведение с работниками тренинга по повышению уверенности в себе может иметь огромное влияние на рабочую ситуацию. Работник, выражая в ходе тренинга свои ожидания и конструктивную критику, меняет социальный климат на рабочем месте и коммуникативное поведение своего руководителя и, возможно, вносит определенный вклад в изменение организации. Таким образом, вмешательство в стрессовую ситуацию может иметь огромный отклик на разных уровнях всей организационной структуры. Развитие персонала часто связано с развитием всей организации.

Конечная цель такого рода вмешательства двоякая: изменение ситуации (уменьшение числа стрессоров или их интенсивности) и изменение личности (изменение когнитивных оценок ситуации или личностных стратегий поведения).

Изменение стрессогенности рабочей ситуации требует понимания отношений между индивидуальными и организационными условиями. При этом необходимо проанализировать дизайн рабочего места и его эргономичность, уровень требуемых навыков, степень безопасности работы. Важное место занимают система подбора кадров, стиль управления и др.

Работа с когнитивными оценками ситуации у индивида требует понимания индивидуального восприятия, структуры установок и их

изменения. Тем самым в центре этого подхода находится личность со своими ценностями, намерениями, эмоциями и потенциалом действия. Существенным моментом при этом становится понимание индивидуальных различий.

Изменение стратегий преодоления стресса предполагает главным образом модификацию демонстрируемого (открытого) поведения человека. Этот подход требует применения различных техник модификации поведения, а также специфических методов переноса навыков, полученных в ходе тренинга, на рабочую ситуацию. Существует несколько возможностей в этом направлении – применение метода последовательного обучения, использование методических программ, периодическое повторение тренинга, работа в кружках мастерства. Таким образом возможно определять степень уменьшения стресса и изменять ситуацию, если уменьшения не возникло.



Рис. 10. Модель управления стрессом

Концептуализация конкретных программ воздействия на стресс должна ориентироваться как на теорию, так и на практику. Теория и

практика не исключают одна другую. Более того, конкретные методы изменения производственных ситуаций не могут быть применены без фундаментальных знаний, например, о рабочем месте. Как показано на рис. 10, в начале этого процесса должна присутствовать фаза диагностики, а в конце – фаза управления.

Любое воздействие должно учитывать не только специфические условия рабочего места, но и индивидуальные оценки, рациональные или иррациональные убеждения, эмоциональный статус работающего человека. При этом обязательна эмпирическая оценка конкретных требований и условий в конкретных ситуациях. Организационная психология предлагает множество ценных инструментов для такого диагностического анализа (например, опросник удовлетворенности работой, техника критического случая).

Заключительная тема для обсуждения в этом контексте касается оценки и контроля того эффекта, который имеет проводимый тренинг. Существует ли что-нибудь, поддающееся измерению, на уровне индивида, рабочего места или организации в целом? В организационной психологии эта тема долгое время замалчивалась. Проведено лишь малое число систематических исследований данной проблемы, большинство из которых было сфокусировано на кратковременных индивидуальных улучшениях (анализ физиологических параметров, психосоматических жалоб, эмоционального состояния). Причины такого положения очевидны – достаточно сложно провести систематическую и всестороннюю оценку на предприятии. Иногда невозможно, в силу экономических или политических причин, выбрать участников тренинга, организовать контрольную группу или наблюдение за работником на его рабочем месте в лонгитюдном исследовании. Особенно сложным оказывается контроль и измерение организационных изменений как следствия тренинга по управлению стрессом. Однако личный опыт автора показывает, что длительные наблюдения за людьми на рабочих местах, беседы с ними и с руководящим звеном, а также использование ряда экономических показателей может дать много ценных данных, которые являются основой для адекватного оценивания.

Как было показано, именно хронический стресс – через ряд последовательных стадий – ведет к нежелательным последствиям типа чувства неудовлетворенности, потери мотивации, истощения, появления психосоматических жалоб и более серьезных заболеваний. Следовательно, необходимо избегать хронического стресса. Это – предмет основной работы как самого работника, так и учреждения, которое должно организовать рабочие места таким образом, чтобы хронические стрессы не возникали, а также предлагать работникам различные программы тренинга для корректировки их переживаний и поведения. Работники и организации не могут более рассматриваться как находящиеся в оппозиции друг к

другу, применяемые в современных организациях программы по стрессу это учитывают. Для организации стресс нежелателен сам по себе, а применение специальных техник уменьшения стресса выгодно и для работников, и для организации.

### **Задания для самопроверки**

1. Как применяется концепция профессиональной эпидемиологии в исследовании стресса?
2. Какие психологические модели стресса Вы знаете? (регуляционная, трансактная и др.)?
3. В чем состоит идеографический подход в понимании природы стресса?
4. Какие бывают фазы стрессовых состояний по Селье?
5. Назовите основные источники и последствия управленческого стресса.
6. В чем суть методических подходов к психологической профилактике стрессов?
7. Какие Вы знаете факторы и последствия профессионального стресса у промышленных рабочих?
8. Как можно использовать данные профессиональной эпидемиологии в прикладной психологической работе по профилактике профессионального стресса?
9. Какие личностные черты связаны с высокой устойчивостью к стрессовым ситуациям?
10. Выделите основные профессиональные группы с высокой подверженностью стрессу в условиях труда.
11. Перечислите индивидуальные методы борьбы со стрессорами, выявленные американскими исследователями. Какие из них Вы можете порекомендовать руководителю?
12. Какие поведенческие навыки рекомендуется развивать для формирования эффективного контроля за стрессовыми состояниями?
13. Опишите модель "хороших" отношений в организации, способствующих снижению уровня стресса в условиях труда (по данным американских исследователей).
14. Какие Вы знаете методы исследования профессионального стресса?
15. Дайте определение понятия "преодолевающее поведение".
16. Какие поведенческие реакции могут проявляться на разных фазах формирования синдрома эмоционального выгорания?
17. Назовите конструктивные преобразующие и приспособительные стратегии преодоления.
18. Какие Вы знаете виды коупинга?

19. Какие установлены личностные и организационные факторы, влияющие на процесс формирования синдрома эмоционального выгорания?

### Глоссарий

**"Жизненное событие"** – ситуация, характеризующаяся жизненными изменениями, имеющими начало и конец.

**Когнитивное оценивание** – это особая активность личности, определяемая как процесс выявления, определения особенностей ситуации, обнаружения ее негативных и позитивных сторон, определения значения и смысла происходящего.

**Когнитивные оценки** – это когнитивные суждения высокой степени сложности, в которых анализируется то, что объективно требуется в данной ситуации, и возможности личности при ориентировке на проблему и при ориентировке на управление собой.

**Кризис (личностный)** – состояние длительного личностного дисбаланса, который является результатом сильного по степени воздействия или неожиданного события, характеризующееся притупленностью чувств, частичной дезинтеграцией действий, потерей стабильности в эмоциональных реакциях, сильной неуверенностью в себе.

**Окружение** – обобщающее понятие, характеризующее типы ситуаций.

**Преодолевающее поведение (coping-behavior)** – это механизмы эмоциональной и рациональной регуляции человеком своего поведения с целью оптимального взаимодействия с жизненными обстоятельствами или их преобразования в соответствии со своими намерениями для ослабления стресса.

**Проблемно-фокусированный коупинг** – это психологическое преодоление, направленное на решение проблемы.

**Психологическая защита** – это специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, "ограждения" сферы сознания от негативных, травмирующих переживаний.

**Психологический стресс** определяется как значимые для благополучия личности взаимоотношения со средой, которые подвергают испытанию имеющиеся в распоряжении ресурсы организма и в ряде случаев могут их превышать.

**Психологическое управление стрессом** – любые активные действия, сосредоточенные на сокращении числа производственных стрессоров или помогающие работникам свести к минимуму негативные последствия этих стрессоров.

**Ситуации** – физические, временные и психологические параметры, определяемые внешними условиями.

**Социальная категоризация** – способ систематизации индивидом окружающей среды, отвечающий потребности человека в уменьшении ее субъективной сложности.

**Социальная ситуация** – это естественный сегмент социальной жизни, определяющийся вовлеченными в нее людьми, местом действия, сущностью деятельности.

**Среда** – совокупность физических и социальных переменных внешнего мира.

**Стимулы** – отдельные объекты или действия.

**Фрустрация** – это состояние дезорганизации сознания и деятельности, возникающее всегда, когда вследствие каких-то препятствий мотив остается неудовлетворенным или его удовлетворение тормозится.

**Эмоциональная компетентность** – способность личности осуществлять оптимальную координацию между эмоциями и целенаправленным поведением.

**Эмоционально-фокусированный коупинг** – это психологическое преодоление, направленное на изменение собственных установок в отношении ситуации.

## **Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ**

### **6.1. Понятия организационного изменения и развития**

Организации живут в постоянно изменяющейся окружающей среде, и их выживание зависит от их способности адаптироваться к новым требованиям и возможностям. Организационное развитие – это серии запланированных систематических изменений, внедряемых в данную организацию. Эти изменения, обычно называемые инновационными воздействиями, разрабатываются для того, чтобы повысить эффективность работы организации и помочь ей правильно реагировать на изменения окружающей среды. Организационное развитие (ОР) включает в себя разнообразные действия, которые вызывают изменения и могут стать целью деятельности отдельных людей, групп или целой организации. Цель ОР состоит в обеспечении организационного обновления, в помощи компании избежать застоя, устаревания и косности. Поскольку компании существуют в постоянно меняющемся мире, они должны быть инновационными и креативными для того, чтобы обеспечить свою жизнеспособность. Условия профессиональной деятельности должны поощрять людей обмениваться своими творческими идеями, а организация должна быть гибкой, чтобы приспосабливаться к обновляющейся среде.

Своего рода "клеточкой" управляемого развития, целенаправленного изменения является нововведение. Общие закономерности планирования, разработки, испытания и внедрения организационных инноваций, так же как и инноваций другого рода, изучаются наукой инноватикой, имеющей междисциплинарный статус.

Организационное изменение – это сложный процесс, и для проведения изменений предлагалось множество различных стратегий. В области индивидуальной психологии большинство стратегий изменения направлено на изменение поведения отдельной личности. В организационной психологии усилия, направленные на изменение отдельной личности, редки, т.к. организационные проблемы не часто являются проблемами отдельных людей. Большинство проблем возникает при взаимодействии индивидов в группах и между взаимодействующими группами. Следовательно, плодотворные стратегии изменений требуют активного вовлечения многих людей.

## **6.2. Виды изменений**

Организации постоянно подвергаются изменениям, но не все изменения одинаковы. Если некоторые организации вносят в свою деятельность лишь незначительные корректировки, чтобы получить преимущества благодаря обретению новых возможностей, то другие организации могут оказаться поглощенными более крупными корпорациями, которые переориентируют их, полностью изменяя их профиль. Таким образом, некоторые изменения оказывают большее воздействие на людей, чем другие. Изменения различаются по степени сложности и их потенциалу в отношении сопротивления изменениям. Традиционно выделяются (Cherrington, 1994) изменения вследствие развития, переходные и трансформационные изменения.

*Изменения вследствие развития* – это постепенное совершенствование умений, методов или процессов, помогающих организации функционировать более эффективно. Изменения этого рода могут считаться косметическим ремонтом, т.к. это обычно незначительная корректировка, которая помогает повысить индивидуальную продуктивность, справиться с конфликтом, улучшить общение, сократить ненужные операции или внести какой-либо иной вклад в эффективность работы организации. Изменения вследствие развития скорее проявляются в усовершенствованиях, касающихся существующего порядка, чем в формировании абсолютно нового уклада. Изменения такого рода должны включаться в программы обучения и развития организации и рассматриваться как части процесса оценки успешности профессиональной деятельности. Сопротивление изменениям вследствие развития обычно происходит не в форме открытой оппозиции, а в виде

мягкого отказа личности обучаться новым процедурам и получать новые навыки.

*Переходные изменения* – это изменения, в ходе которых организация медленно эволюционирует от старого состояния к новому. Изменения происходят постепенно, со временем, но они представляют собой нечто большее, чем улучшение того, что уже есть, как в случае с изменениями вследствие развития. Переходные изменения подразумевают новые процессы, новую деятельность, новые продукты и иногда новую организационную структуру. Такого рода изменения обычно заключаются в определенных переходных шагах, таких, как серии намеченных стадий, пилотажные проекты, временные соглашения и реорганизации.

*Трансформационные изменения* – наиболее драматичный вид изменений, который характеризуется радикальной реконцептуализацией миссии организации, ее культуры, продукции, руководства или структуры. Такие изменения происходят в компаниях, которые оказались в состоянии застоя и начали распадаться. Типичный сценарий – это зрелая компания, продажи которой были стабильными несколько лет назад, но которая недавно пережила потрясения из-за снижения продаж и потерь своей части рынка, например, по вине иностранных конкурентов.

Также случается, что целой отрасли промышленности угрожают технологические новшества, которые превращают прежние методы производства в устаревшие. Так произошло в сталелитейной промышленности с переходом от больших корпораций сталелитейных заводов с открытыми доменными печами к небольшим мини-заводам с электрическими доменными печами. Мини-заводы производят в четыре раза больше тонн стали в человеко-час и выигрывают в безопасности, скорости и меньшем уровне загрязнения окружающей среды.

Трансформационные изменения часто происходят из-за существенных *парадигмальных изменений* внутри самой промышленности. Слово *парадигма* в древнегреческом означало "образец", и новая парадигма – это новый образец поведения или новый способ видения мира. Парадигмальные изменения часто происходят вследствие новых допущений, нового способа структурирования проблем, нового варианта решения задач или свежей технологической идеи, которая превращает бывшую до этого в употреблении технологию в устаревшую.

Парадигмальные изменения в промышленности оказывают влияние на каждое предприятие в этой отрасли. В нашем примере большая эффективность работы электрических доменных печей влияет на деятельность всех сталелитейных заводов в мире, включая как мини-заводы, так и крупные объединенные предприятия. Организации, которые не могут провести изменения или решают не проводить их, обычно погибают. История развития промышленности полна примеров организаций, которые прекратили существование, т.к. их прежние успехи



помешали им разглядеть смену парадигмы и осознать потребность в изменениях. Организации, которые распознают смену парадигмы достаточно рано, могут распланировать постепенные систематические переходные изменения. Организации, которым не удастся осознать потребность в изменениях прежде, чем они начинают приходить в упадок, вынуждены проводить трансформационные изменения, которые обычно связаны с разочарованием, неопределенностью и наступлением кризиса.

Другой вариант трансформационных изменений называется "неустойчивым равновесием", он представляет собой чередование длительных периодов, когда в стабильных организационных структурах происходит лишь небольшая регулировка, связанная с изменениями развивающего характера, с периодами бурных революционных переворотов, фундаментальным образом изменяющими структуру и руководство организацией.

### **Силы изменений**

Из-за огромного множества действующих на организации сил они постоянно должны изменяться. Эти силы могут быть как внутренними, действующими внутри организации, так и внешними, существующими вовне. Шеррингтон (1994) выделяет:

***Внутренние силы изменений.*** Внутри организации может действовать несколько сил, требующих изменений:

1. *Технология.* Значение технологических изменений возрастает каждый год вследствие появления новых машин, новых производственных процессов и научных открытий. Технологические изменения стимулируют появление новых видов деятельности и отказ от старых. Продвижения в области компьютерной технологии и коммуникационных систем, вероятно, являются наиболее существенными технологическими изменениями в настоящее время. В последующие годы использование компьютеров расширится, влияя на каждую отрасль промышленности. Несомненно, будет возрастать роль компьютеров в образовательных технологиях. Расширяется использование мобильных средств связи. Факсимильные аппараты также имеют большое будущее.

2. *Ценности труда.* Организации вынуждены реагировать на изменяющиеся ценности своих сотрудников. Существенными являются такие изменения в приоритетах, вследствие которых семейные обязанности оказываются важнее работы, наличие у человека постоянной работы перестает быть нравственной нормой, ослабляется лояльность по отношению к организации, нарастает равнодушие по поводу повышений по службе и продвижения, возрастает разнообразие в стилях жизни, временной организации труда и повышается карьерная мобильность.

3. *Бурный рост знаний.* Информационный взрыв в современном обществе, быстрое развитие науки порождают появление новых

разработок, что требует от менеджеров быть в курсе научных инноваций, поддерживать готовность к их внедрению.

4. *Устаревание продукции.* Технологическое продвижение и бурный рост знаний провоцируют быстрое устаревание продукции. Западные специалисты подсчитали, что около 55% наименований продукции, продающейся сегодня в супермаркете, десять лет назад не существовали. Около 40% продуктов, продававшихся тогда, больше не производится. Можно предположить, что в современной России этот процесс идет еще более энергично. Когда в начале 1970-х гг. на Западе был продан первый карманный калькулятор, он стоил приблизительно 3250 долларов. Десять лет спустя карманный калькулятор, который был и более сложным, и более компактным, мог быть приобретен менее чем за одну десятую часть его первой цены. В последние годы калькуляторы встраиваются в бумажники, часы, органайзеры и т.п. Быстрое устаревание продукции требует от организаций сокращения ее производства и поиска новых идей.

5. *Альтернативные способы организации труда.* Возрастание значения отдыха и хобби в жизни способствует тому, что работники чаще стали требовать от организации гибкого планирования работы, например подмены друг друга и свободный режим рабочего дня. Вследствие расширения возможностей Интернета и факсимильных средств связи некоторые работники могут не ездить на службу, а работать дома на компьютере, подключенном к их офису.

***Силы изменений, связанные с внешней средой.*** Организации не могут контролировать внешнюю среду, тем не менее менеджеры должны уметь распознать силы изменений, действующие извне, и своевременно ответить на такие из них, как

1. *Конкуренция.* Рыночные изменения могут подорвать прибыльность компании. Следовательно, менеджерам необходимо знать, когда их конкуренты выходят с новыми товарами, изменяют свою рекламу, понижают цены или улучшают качество обслуживания клиентов. Несмотря на то, что конкуренция создает неопределенность, она способствует развитию рынка товаров и услуг.

2. *Потребительский спрос.* Менеджеры должны внимательно относиться к изменениям в потребительских вкусах и предпочтениях, потому что продукция фирмы может потерять свою привлекательность из-за таких тривиальных причин, как изменения в моде или слухи. Слухи о том, что какая-то продукция вызывает рак, повышает кровяное давление или имеет еще какие-либо вредные для здоровья последствия, могут снизить спрос на потребительские продукты, даже если эти слухи ложны.

3. *Доступность ресурсов.* Организации зависят от внешней среды, нуждаясь в сырье и других ресурсах. Нарушения в снабжении необходимыми ресурсами могут заставить организации существенно изменить свою работу. Неопределенность при добыче ресурсов

продиктовала многим организациям необходимость расширить границы своих возможностей. Например, в западных странах некоторые электрические компании открыли собственные угольные шахты, сталелитейные компании производят собственный кокс, а пищевая промышленность создала свои линии грузовых перевозок.

4. *Социальные и политические изменения.* Когда происходят социальные и политические изменения, организациям необходимо к ним адаптироваться. Выступления экологических движений, а также новые законы, касающиеся загрязнения окружающей среды, токсичных отходов и риска для безопасности, требуют от организаций корректировки своих технологий.

5. *Международные силы.* Международные экономические силы, такие, как войны, локальные конфликты, изменения расстановки политических сил в мире, оказывают огромное влияние на деятельность самых различных организаций, повышая цены, усложняя доступ к сырью или сбыт продукции.

Процесс анализа будущих тенденций называется "сканированием внешней среды", и в некоторых организациях создаются группы стратегического планирования, в обязанности которых входит заблаговременное определение изменений внешней среды и того, как они могут повлиять на организацию. Эта группа изучает экономические прогнозы, изменения в демографическом составе рабочей силы, международные факторы, правительственные законопроекты и т.п.

Организационная эффективность частично зависит и от степени предсказуемости, и от стабильности самой организации. Если внешняя среда остается постоянной, стабильная структура способствует эффективности. Однако, как правило, внешние условия не остаются неизменными, так что организация всегда оказывается перед дилеммой: быть либо высоко структурированной, либо адаптирующейся. Высокоструктурированные организации, косные и негибкие, обречены на неэффективность и в конце концов проигрывают.

### **Сопротивление изменениям**

Изменения всегда в той или иной форме встречают сопротивление. Некоторые проявления сопротивления могут быть открытыми, например забастовки, остановки работы, уход с работы и протесты против предлагаемого изменения. Сопротивление изменениям может быть непрямым и завуалированным, например некоторое недовольство, просьбы о переходе на другую должность, прогулы, неаккуратное обращение с техникой и конфликты среди членов рабочей группы. Причины, объясняющие сопротивление изменениям, могут быть разделены на индивидуальные и организационные (Cherrington, 1994).

**Индивидуальное сопротивление.** Люди сопротивляются изменениям в силу множества причин, и перед тем, как внедрять изменения, менеджеры должны попытаться понять, почему люди могут возражать против новшеств.

1. *Страх неизвестности.* Несмотря на то, что изменение призвано улучшить ситуацию, результат вначале представляется неопределенным, а страх неизвестности может породить мощное сопротивление изменению. Существенные организационные изменения создают реальную угрозу того, что некоторые рабочие места будут упразднены и работники будут сокращены. Такие опасения могут быть достаточно основательными.

2. *Обучение новому.* Обучение новому требует от работника сознательного усилия, и это менее комфортно, чем продолжать работать "по старинке". Изменения могут быть существенными и потребовать от людей овладения новым языком, развития новых технических навыков (например, работа на компьютере) или приспособления к совершенно новой культуре.

3. *Разрыв стабильных дружеских отношений.* Работая вместе, сотрудники формируют стабильные дружеские отношения. Когда в результате организационных изменений эти социальные взаимодействия нарушаются, то возникает вполне понятное раздражение, сопровождающееся чувством социальной изоляции и одиночества.

4. *Недоверие к руководству.* Работники часто подозревают, что цель изменений состоит в том, чтобы заставить их работать более напряженно за ту же самую плату. У руководства обычно возникают сложности при попытках убедить работников в своих добрых намерениях, т.к. слишком часто в истории трудовых отношений, начиная с системы Тейлора, менеджеры стремились к интенсификации труда. Например, работающие по сдельной системе оплаты труда, давно поняли, что как только они начинают работать быстрее, нормы выработки увеличиваются, а оплата не повышается.

**Организационное сопротивление изменениям.** Организационная структура сама по себе также оказывает сопротивление изменениям. Сопротивление может оказываться даже таким изменениям, от которых зависит выживание организации.

1. *Угрозы властной структуре.* Многие изменения способны разрушить структуру власти в организации. Изменения, в которых принимают участие все сотрудники, могут быть особенно угрожающими для менеджеров, поскольку групповые решения имеют тенденцию ограничивать влияние менеджера. Процесс децентрализации принятия решений может быть с энтузиазмом поддержан работниками нижнего звена, в то время как работники высшего звена ощущают его как угрозу.

2. *Инертность организационной структуры.* Организационные структуры существуют для того, чтобы сохранять стабильный паттерн

взаимодействий между людьми. Распределение заданий, отбор нового персонала, обучение новых работников, системы оценки успешности работы, способы вознаграждения и многие другие аспекты организационной структуры разработаны так, чтобы поддерживать стабильные взаимодействия, однако тем самым они оказывают сопротивление изменениям. Чем выше степень организационной структуризации, тем более предрасположена организация оказывать сопротивление изменениям.

*3. Системные взаимоотношения.* Поскольку организации являются сложными системами взаимодействующих подсистем, бывает трудно внедрить изменение в одну подсистему без того, чтобы это изменение не повлияло на другие подсистемы. Так, внедрение изменений в бухгалтерии должно будет повлиять на методы ведения отчетности и документации во всех остальных отделах, а пересмотренное положение в трудовом контракте потребует от руководителей всех подразделений организации внести нечто новое в кадровую работу.

### **6.3. Уровни изменений**

Стратегии организационных изменений разрабатываются обычно для проведения изменений на каком-то одном из организационных уровней. Приведем семь уровней, на которых могут проводиться изменения:

***Отдельная личность.*** Иногда организационные трудности возникают из-за личностных особенностей конкретного человека. Например, руководитель может быть чрезмерно авторитарным и властным или работник может проявлять избыточный критицизм, негативизм в отношении руководства или сотрудников или еще как-либо проявлять свою агрессивную позицию.

***Диада.*** Термин "диада" подразумевает взаимоотношения между двумя людьми, такими, как коллеги или супружеская пара. Иногда конфликты между двумя людьми возникают не из-за личностных особенностей каждого из них, а из-за их взаимоотношений между собой. Любые взаимоотношения в паре подразумевают взаимные ожидания и уважение мнений друг друга. Когда эти ожидания не оправдываются, могут произойти серьезные конфликты. В этом случае проблема заключается не в людях, а во взаимоотношениях между ними.

***Группа.*** Трудовые группы являются, вероятно, наиболее частой мишенью для вмешательства при организационных изменениях. Такого рода программы изменения могут фокусироваться на конфликте внутри группы или на изменении групповых норм. Каждая группа формирует собственные цели и нормы, влияющие на поведение ее членов. Иногда нормы группы оказываются несовместимыми с целями организации или

неприемлемыми для членов группы. Группы также могут формировать климат, враждебный по отношению к некоторым ее членам.

**Руководство коллективом.** В руководстве отдельными коллективами могут возникать специфические управленческие проблемы наряду с проблемами, относящимися к особенностям групповой динамики. Это – вопросы, связанные со стилем руководства, авторитетом, делегированием ответственности и оценкой деятельности, являющиеся источниками потенциальных конфликтов.

**Целая организация и ее подразделения.** Высокая сплоченность внутри отдельных групп обычно провоцирует конфликты между группами. Программы изменений могут фокусироваться на взаимоотношениях между группами и на тех методах, которые используют основные подразделения компании для координации своих усилий.

**Организационная структура.** Иногда необходимо изменить всю структуру организации для того, чтобы она соответствовала новым требованиям. Стратегии изменений могут фокусироваться на самых разных структурных характеристиках, таких, как разделение труда, тип департаментизации, периодичность контроля или организация отчетности.

**Организационная стратегия.** Существенные изменения в технологии или возрастание конкуренции могут потребовать от организации изменений ее стратегии. В этом случае цель усилий, направленных на изменения, может состоять в уточнении миссии организации или нахождении способов для выживания. Результатом этих изменений может быть открытие или закрытие производственных линий, а в более сложной ситуации – даже переход в другую область производства или объединение с другой компанией.

#### **6.4. Теории изменений**

Одной из первых теорий изменений был анализ силового поля, который предложил Курт Левин. Несмотря на то, что эта модель генетически связана с физическими науками, она сохраняет свое значение для понимания изменений и диагностики проблем. Другие модели изменений берут свои истоки в общей психологии, социальной психологии и групповой динамике.

**Теория силового поля Курта Левина.** Теория изменений Курта Левина ведет свое происхождение из законов физики, согласно которым положение объекта и направление его движения определяются силами, прилагаемыми к нему. Изменение происходит, когда силы, действующие в одном направлении, превосходят силы, действующие в противоположном направлении. Состояние равновесия существует, когда сдерживающие силы равны силам, стремящимся произвести изменения. По Курту Левину,

запланированное изменение происходит в три этапа: разморозка, изменение и перезаморозка.

1. *Размораживание* происходит, когда люди видят необходимость в изменении. Статус-кво нарушается силами, бросающими вызов существующим ценностям, отношениям и привычному поведению.

2. *Изменение* – этап, ориентированный на действие, во время которого ситуация диагностируется, выбираются усовершенствованные модели поведения и создается новое равновесие. Результатом изменений является то, что люди вырабатывают новые ценности, отношения и/или формы поведения.

3. *Повторное замораживание* стабилизирует произведенные изменения и фиксирует новые модели поведения. На этапе перезаморозки необходимо продолжать управление процессом изменения. Нужно также, чтобы люди ощущали положительные последствия и тем самым поддерживалось стремление к дальнейшим изменениям. Новое состояние затем стабилизируется и становится основой для будущего поведения.

Согласно теории силового поля Левина, менеджеры производят запланированные инновации путем изменения соотношения действующих и сдерживающих сил. Необходим точный анализ, чтобы определить, как можно уменьшить сдерживающие силы или увеличить действующие силы. Анализ силового поля Левина стал популярной моделью для создания программ изменений и предсказания эффектов будущих изменений.

Было предложено три **теоретических принципа**, относящихся к различным глубинным мотивам поведения, для объяснения того, почему происходят изменения: образование, подкрепление и влияние группы равных. Эти стратегии изменений также называются *рационально-эмпирическими, властно-принудительными и нормативно-преобразовательными*. Они могут быть рассмотрены как методы преодоления сопротивления изменениям. Табл. 5 суммирует, в каком случае каждый метод оказывается наиболее эффективным, а также демонстрирует достоинства и недостатки каждого метода.

**Образование и общение.** Существует допущение, что новая информация сама по себе стимулирует изменение. От людей ожидается, что они будут вести себя по-другому после того, как приобретут новые аттитюды, знания или начнут иначе воспринимать себя. Эта теория изменения была названа рационально-эмпирической стратегией изменения, поскольку она предполагает, что люди разумны и будут преследовать свои интересы, как только осознают их.

Поскольку мы считаем людей разумными, а их поступки мотивированными собственными интересами, имеет смысл предположить, что они примут предлагаемые изменения, если их целесообразность будет логично обоснована и если они поймут, что они выиграют от этого.

Таблица 5

Методы преодоления сопротивления изменениям  
(по Cherrington, 1994)

| Метод изменения   | Когда его следует использовать   | Преимущества  | Недостатки  |
|---|--|---|---|
| 1. <i>Образование и общение.</i><br>Состоит в объяснении необходимости изменения того, что произойдет и как это повлияет на каждого человека. Помогает увидеть логику и смысл изменения   | Когда ощущается недостаток информации или когда ситуация нова или неопределенна. Этот метод должен сопровождать другие методы  | Весьма эффективен в ситуациях неопределенности. Обеспечивает когнитивную поддержку другим методам изменений. Будучи убежденными, люди помогают внедрить изменение   | Новая информация редко мотивирует к изменениям в поведении. Донесение новых знаний и разумное их обоснование может занять много времени                                   |
| 2. <i>Подкрепление:</i><br>а) <i>стимулы:</i> предлагает дополнительные стимулы для достижения компромисса и соглашения;<br><br>б) <i>принуждение:</i> заставляет работников принять изменение путем скрытых или явных угроз, таких, как снижение заработной платы, увольнение или нежелательные назначения | Когда работники желают того, что предлагает руководство; когда стимулы не слишком дорогостоящи и когда важно, чтобы работники верили в справедливость замены<br><br>Когда важна быстрота и руководство обладает достаточной властью реализовать угрозы | Справедливая замена помогает сохранить чувства достоинства и равноправия. Это может оказаться относительно простым способом избежать сопротивления<br><br>Занимает немного времени и позволяет компании быстрее осуществить перестройку | Может быть слишком дорогостоящим, и его стоимость имеет тенденцию возрастать на последующих этапах<br><br>Если это раздражает людей, то они могут отомстить или уволиться |
| 3. <i>Влияние группы равных.</i><br>Позволяет группам людей принимать участие в процессе изменения путем обсуждения важных вопросов, предложения творческих идей и внедрения изменений  | Когда руководство нуждается в консолидации усилий работников. Когда групповые нормы мешают группе. Когда люди анализируют изменения в своих аттиподах или ценностях  | Люди, активно принимающие участие в изменении, более подготовлены к его внедрению и заинтересованы в его успешности. Групповое влияние— это мощный стимул для личностного изменения   | Может потребовать много времени и вполне возможно, что группа решит противостоять изменению   |



Однако поступления новой информации не всегда бывает достаточно для изменения поведения. Изменение аттитудов человека не обязательно влечет за собой изменение его поведения. Эффективность новой информации для изменения поведения в большей степени зависит от того, существовал ли изначально дефицит информации. Новая информация – мощная сила для изменений в ситуациях неопределенности. Однако в случае, когда работники хорошо знают, что прогулы и небрежность в работе являются серьезными нарушениями, обучающие программы дисциплинарной направленности не принесут желаемых результатов. Так, многие люди продолжают курить, несмотря на частые предупреждения и все увеличивающееся число примеров, говорящих о вреде табакокурения для здоровья. Одной только информации часто бывает недостаточно, чтобы изменить поведение.

**Подкрепление.** Другое объяснение изменений состоит в том, что люди делают то, что они принуждены делать. Этот метод был назван *властно-принудительной* стратегией изменений, потому что он включает в себя использование власти, когда люди с меньшими властными возможностями вынуждены подчиняться указаниям людей с большей властью. Люди быстро склоняются к изменениям, когда есть достаточные стимулы, чтобы вознаградить их за согласие на изменения или наказать, если они сопротивляются изменениям. Подкрепление может быть явным (например, взятка, лишение премии или вознаграждение) или косвенным, как, например, социальное одобрение, удовлетворение самолюбия или давление группы.

Людей можно принуждать принять изменения под воздействием скрытых или явных угроз, таких, как потеря работы, снижение заработной платы, понижение в должности или нежелательные перемещения. Принуждение может быть эффективно в том случае, когда важна быстрота и агенты изменений обладают значительной властью. Но делать это рекомендуется не очень часто, потому что это может быть рискованно и раздражает людей, а когда люди чувствуют, что к ним плохо относятся или игнорируют их, они не склонны к сотрудничеству. Недостаток же сотрудничества может привести к саботажу и помешать даже хорошим идеям воплотиться в жизнь.

Подкрепление и обучение новому схожи между собой: изменение происходит, когда люди обеспечены новой информацией, обосновывающей целесообразность изменений, или когда есть необходимые стимулы, подкрепляющие изменения.

**Влияние группы равных.** Эта теория изменений признает влияние социальных норм, особенно на уровне группы. Данный метод изменений был назван *нормативно-преобразовательной* стратегией изменений, потому что он основан на идее о том, что изменения происходят тогда,

когда люди приобретают новые нормативные ориентации, проявляющиеся в новых аттитюдах, ценностях и межличностных отношениях.

Давление со стороны равных, вероятно, наиболее мягкий, но сильный стимул для изменений, и это частично объясняет, почему групповые обсуждения являются одним из наиболее часто используемых методов изменения в организационном развитии. Эффективность групповых обсуждений изменения поведения была выявлена еще в ранних исследованиях по групповой динамике.

Были предложены четыре объяснения того, почему групповые дискуссии настолько эффективны для изменения аттитюдов и поведения членов группы:

1. Люди, размышляющие по поводу изменений в своих аттитюдах или поведении, получают подтверждение в их целесообразности, наблюдая за остальными членами группы, решившимися на такие же изменения.

2. Групповое обсуждение заставляет его участников прийти к какому-то решению. Вместо того чтобы просто пассивно рассматривать вопрос, они принуждены решать, принимают ли они или отвергают изменение.

3. По ходу того, как они говорят об изменении и приходят к групповому соглашению, члены группы должны публично заявлять об изменении своего поведения. Если же они терпят неудачу после группового обсуждения, то у них возникает ощущение, что они поступают нечестно, а их самолюбие страдает (Cherrington).

4. Некоторые характеристики процесса принятия решений способствуют ориентации на изменения, например феномен сдвига к риску или явление эмоционального катарсиса.

## **6.5. Организационное развитие**

Организационное развитие (ОР) – это процесс подготовки и приложения запланированных усилий, направленных на изменения. Однако не все усилия, направленные на изменения, могут считаться организационным развитием. ОР обычно отличают от обучения руководящего состава и от других образовательных программ. ОР включает в себя одновременно диагностику и подход, направленный на решение проблем, связанных с упадком организации, и обеспечивающий ее обновление.

**Исторические основы.** В своем американском варианте ОР исторически является прикладным крылом бихевиористской науки применительно к организационным изменениям. До начала 70-х гг. в США было развернуто несколько успешных программ ОР, и многие менеджеры узнали о выгодах его использования. Истоки ОР восходят, однако, к еще более ранним стратегиям изменений, которые зародились в 1940 – 1950-х

гг.: лабораторный тренинг, обратная связь посредством проведения опроса, менеджмент качества и социотехнические системы.

*Лабораторный тренинг.* Лабораторный тренинг, названный Т-групповым тренингом, или, как его называют в наше время, *тренингом сензитивности*, был впервые применен Куртом Левиным и другими исследователями в 1940-х гг. Левин обнаружил, что неформальные обсуждения индивидуального и группового поведения, комбинируемые с обратной связью в конце каждого дня, позволяют понять и постичь больше, чем лекции и семинары. Курт Левин умер в 1947 г., но разработка тренинга сензитивности была продолжена его последователями.

Основное положение, служащее фундаментом для Т-групп, заключается в том, что у людей есть возможность расти, и это стало основой для тренинга управленцев и развития профессиональной деятельности. Главным в этом тренинге являлось высвобождение эмоциональных реакций людей. Это достигалось путем обострения чувствительности людей к аттитюдам и системам убеждений других, а также разнообразием эмоциональных реакций. Кстати, может казаться спорным, что, несмотря на то, что интерес фокусируется на аттитюдах, из их трех составляющих эмоции оказываются на первом месте. Упор делался на умении общаться с людьми в организации. Однако Т-групповая работа редко проводилась в самом организационном окружении. Дальнейшее развитие тренинговых программ несколько затормозилось из-за возникшей проблемы переноса навыков, полученных в процессе лабораторного тренинга, на реальные трудовые ситуации. В связи с этим начинает расширяться практика проведения Т-групп непосредственно в организации-заказчике.

Тренинг в организации мог включать различные формы Т-групп. Согласно основной классификации они делились на "группы чужаков", "группы кузенов", "семейные" и "диагональные" группы. "Группы чужаков", как предполагает само название, состоят из людей, до этого не контактировавших друг с другом. Часто они приходят не только из различных отделов организации, но и из разных организаций. "Группы кузенов" – люди из одной организации и часто с одного уровня организации, но мало контактировавшие друг с другом в рабочей ситуации. В "семейные группы", как опять же подразумевает название, входят босс и его подчиненные.

"Диагональные группы" представляют собой срез как уровней, так и отделов организации. Таким образом, тренинг организовывался по-разному в соответствии с типом и назначением Т-групп.

В дальнейшем различные консультанты специализировались на тренингах рациональных либо на эмоциональных видах тренинга. В некоторых случаях глубина воздействия, особенно на эмоциональном уровне, была велика. В результате возникли два различных направления в

тренинговой работе. Первое заключалось в создании программ решения организационных и трудовых проблем "семейными группами". Второе направление этой работы состояло в разработке программ личностного роста, основанных на изменении аттитюдов и личности в целом путем эмоционального развития, причем акцентировалось скорее выражение эмоций, чем понимание.

Однако во второй половине 1960-х гг. нарастает волна критики Т-группового подхода в ОР. Становится очевидным, что сама ситуация, в которой оказывались люди в ходе тренинга, была чрезвычайно стрессовой. Во многих отношениях тренинговый процесс воспринимался как вмешательство в личную жизнь человека, это создавало напряженность и в некоторых случаях вело к эмоциональным срывам. В значительной степени многие из этих проблем возникали из-за того, что консультанты были недостаточно хорошо подготовлены и не могли справиться с силами, которые они высвобождали в групповой работе. Ситуация обострилась до такой степени, что некоторые организации даже запрещали своим сотрудникам посещать программы сензитивного тренинга.

Высказывались также соображения о том, что сами результаты тренинга не были устойчивыми. Перенос полученных навыков на трудовые ситуации был незначительным, и все умения быстро утрачивались в организационном окружении. Это было существенное возражение. Однако, без сомнения, основная критика заключалась в том, что неверным было само содержание обучения. Задачи тренинга фокусировались на развитии эмоциональной свободы и чувствительности по отношению к другим людям, в то время как организациям требовался логический анализ, решение проблем и, что очень важно, политические учения.

В конце концов главный вопрос был сформулирован следующим образом: если исходить из интересов организации, за что же людям платят деньги – за их аттитюды или за работу, т.е. за их реальное поведение? Действительно, с прагматической точки зрения оплачиваются не личностные особенности, а успешная работа. Таким образом, в организационном развитии большее значение приобретает изменение поведения, а не аттитюдов.

На протяжении последних сорока лет мы видим все увеличивающееся усложнение техники и приемов, использующихся для того, чтобы помочь людям изменить как свои мнения, так и свое поведение. Эти методы включали в себя лекции, управляемые дискуссии, анализы случаев и бизнес-игры, ролевые игры, наблюдения участников, дистанционное обучение и с дальнейшим усложнением технологий такие методы, как интерактивное видео и др.

Между тем на протяжении многих лет организационное развитие продолжало означать именно проведение тренинга сензитивности. Однако

в наше время понятие "организационное развитие" определяется гораздо шире, а сензитивный тренинг – лишь одна из многих составляющих ОР.

Еще один из исторически ранних подходов к ОР представляет собой получение обратной связи посредством изучения мнений сотрудников организации по ключевым производственным вопросам.

**Обратная связь, получаемая при помощи опроса.** Исследования мнений с помощью опросов и использование обратной связи для целей организационных изменений в США были начаты Исследовательским центром, основанным в 1946 г. Р.Лайкертом, в Мичиганском университете. Группа ученых этого Центра одной из первых приступила к созданию и использованию тщательно сконструированных вопросников, предназначенных для информативной обратной связи с менеджерами и руководителями. Эти исследователи обнаружили, что информация помогает усовершенствовать организационные процессы в том случае, если менеджеры делятся ею со своими подчиненными и обсуждают с ними, как провести эти изменения.

Одно из первых успешных применений обратной связи, получаемой при помощи опроса, имело место в Detroit Edison Company. Мнения работников были собраны и обобщены с помощью вопросника, а результаты опроса были доложены менеджерам. Было обнаружено, что, когда менеджеры поделились результатами опроса со своими подчиненными и подключили их к обсуждению проблем, организационные нововведения пошли эффективнее. Если менеджеры не делились данными опроса со своими подчиненными, изменения были очень незначительными или их вообще не происходило. Результаты этого исследования послужили основой принципа обратной связи в организации, получаемой посредством опроса как составной части ОР.

### **Цели и содержание ОР**

Назначение ОР (по Tyson, Jackson, 1992) состоит в том, чтобы получить от организации достаточно полезную информацию для того, чтобы помочь ей и ее членам сделать свободный выбор в принятии какого-либо решения проблем или вопросов, возникших в данный момент. У ОР есть еще одно назначение, а именно повышение способности организации решать свои проблемы.

Следует также отметить, что цели ОР преимущественно фокусируются на развитии всей организации в целом. Это ОР, которое затрагивает не только отдельных менеджеров или других работников организации, а всю организационную структуру. Однако необходимо отметить, что в то же время консультанты часто решают данную задачу как раз через развитие отдельных личностей, которые могут принимать соответствующие решения.

Различие между ОР и организационным изменением терминологически недостаточно четко определено. В общем виде принято

считать, что ОР связано с запланированным изменением. Между тем, как было показано в историческом очерке, до недавнего времени это запланированное изменение целиком базировалось на решении межличностных проблем. Однако указанная тенденция постепенно уходит в прошлое. В современном смысле содержание ОР гораздо шире и включает в себя много вопросов, которые до этого считались областью именно организационного изменения.

По существу, технологии ОР являются клиент-центрированными. Это положение имеет два следствия. Первое заключается в том, что проблема должна осознаваться клиентом как таковая. Второе (и, пожалуй, более важное) состоит в том, что клиент должен, по сути дела, сам вырабатывать, свое решение. Кроме того, в центре внимания всегда должна находиться процессуальная сторона дела, поскольку речь обычно идет именно о процессах в сфере структурных и процедурных изменений. Следует также заметить, что ОР не является теорией в научном смысле этого слова. Оно не является исчерпывающе определенным и не сводится к какой-то единой форме и наблюдаемым формам поведения. Это скорее обширная практическая сфера.

ОР в дальнейшем используется как термин, описывающий процессы пересмотра и повышения эффективности деятельности предприятия и его структуры (Tyson, Jackson, 1992, с. 12). Поскольку исторически большинство практиков ОР являлись учеными-бихевиористами, ОР фокусировалось преимущественно на действиях и взаимодействиях в организационном контексте, а также на выработке различного рода навыков и умений. Бекхард (1969) определял ОР как запланированное усилие, совершаемое в масштабах организации и управляемое сверху, для повышения организационной эффективности и "здоровья" организации, при помощи воздействий на организационные процессы с использованием знаний поведенческой науки.

Итак, ОР может рассматриваться в четырех аспектах:

1. Цель, которую необходимо достигнуть.
2. Совокупность знаний, предназначенных для управления развитием организации.
3. Стратегии и политика переоценки и поисков повышения эффективности работы предприятия или его подразделения.
4. Действия, направленные на внедрение этих стратегий и политики.

ОР, таким образом, включает в себя:

- постановку диагноза, что необходимо для повышения эффективности работы предприятия и постановки соответствующих целей;
- развитие стратегии для достижения этих целей;
- проведение мероприятий для реализации данной стратегии;
- организацию обратной связи для мониторинга и оценку достижений.

Таким образом, ОР развивалось от интереса к личностным аттитюдам и межличностным взаимоотношениям к таким областям, как система вознаграждения и структура организации. Само понятие "вознаграждение" шире, чем понятие денег или премий. Скорее, суть состоит в манипуляции людьми, в самом позитивном смысле этого слова, манипуляции посредством таких процедур, как управление целями, поощрением и т. д. Другими словами, понятие "вознаграждение" здесь имеет чрезвычайно широкий смысл.

В отношении организационной структуры точкой приложения ОР являются ролевые взаимоотношения, отношения отчетности, должностные инструкции и даже организационная структура как таковая.

В целом организационное развитие заключается в спланированном и управляемом организационном изменении. Более того, сейчас центр интереса перемещается на внешнюю среду и на то, как она влияет на организацию. Некоторые авторы полагают, что консультирование по вопросам загрязнения окружающей среды становится наиболее важным и перспективным в настоящее время ввиду беспрецедентной глубины, сложности и темпа технологических, социальных и других изменений, учет и приспособление к которым является основным условием успеха в бизнесе, а в ряде случаев и просто выживания (Управленческое консультирование, 1992).

Фокус программ ОР зачастую смещается по ходу процесса развития: с личностного уровня анализа на начальных стадиях через взаимоотношения человека с другими людьми, а также через взаимодействия внутри отдела и создание команды к отношениям между группами и в целом внутри организации. Если же задачи работы касаются только личности, тогда речь идет о тренинге, а не о ОР.

### **Агент изменения**

Существует несколько важных задач, которые выполняют специалисты в процессе ОР. К ним относятся (Tyson, Jackson, 1992):

- помощь в диагностике потребностей изменения;
- планирование и осуществление тренинговой деятельности;
- действие в качестве катализатора в процессе управления внутренним изменением;
- привнесение знаний об искусстве и науке управления развитием организации.

Эти задачи обычно относят к области компетенции **агента изменения**. Им может быть кто-либо из самой организации или извне, кто обеспечивает техническую, специальную или консалтинговую поддержку мероприятиям по управлению изменением. Это – "катализаторы", ускоряющие процесс. Они могут быть либо внутренними, либо внешними для организации.

*Внешние агенты изменений.* Внешний агент изменения – это кто-либо извне, приглашаемый помочь провести изменения в организации. Появление человека извне имеет как преимущества, так и недостатки. Одно из преимуществ заключается в том, что этот человек беспристрастен, видит проблемы более объективно и может привнести много ценной информации из других организаций. Еще одно преимущество состоит в том, что после того, как установлено доверие, работники проявляют больше готовности говорить о щекотливых проблемах и трудностях с внешним агентом изменений.

Недостатком является то, что внешние агенты изменений иногда не могут внушать доверия, а нехватка их опыта работы с организацией препятствует нахождению корней проблем. Например, шахтеры обычно чувствуют, что никто не сможет по-настоящему вникнуть в их проблемы, пока не поработает под землей. Другой недостаток работы внешних агентов заключается в том, что они обычно склонны рекомендовать более решительные изменения, которые могут оказаться слишком разрушительными для организации.

Менеджеры используют внешних агентов изменений для множества целей. Как правило, предполагается, что внешние агенты изменений обеспечивают техническое содействие и предоставляют информацию или помогают в диагностике и решении проблем. Но внешние агенты изменений иногда нанимаются компанией и для того, чтобы помочь принять непопулярные решения, такие, как закрыть филиал или совершить трудный выбор, например уволить работника. Поэтому работники справедливо относятся с подозрением к внешним агентам изменений до тех пор, пока их мотивы не становятся ясными.

*Внутренние агенты изменений.* Внутренние агенты изменений – это обычно члены коллектива, которые специально обучались организационному развитию. Менеджеры и руководители также могут обучиться, чтобы стать агентами изменений и обеспечивать процессы ОР, чтобы улучшать работу своих собственных подразделений. Внутренние агенты изменений имеют преимущество в том, что они знакомы с организацией и ее коллективом, могут развивать долговременные взаимоотношения и внушать доверие, а это необходимо для успеха. Однако к ним часто относятся как к агентам менеджмента, заботящимся только о благе компании, а не о благе рабочих.

Характеризуя роли и функции агентов изменений, нельзя игнорировать и такую их функцию, как поддержка импульса к развитию, который часто затухает после первоначального энтузиазма. Существует два основных типа агентов изменений (Управленческое консультирование, 1992), которые играют разные роли. Интересы агентов первого типа являются преимущественно техническими, они способны продуцировать технические идеи, но не внедрять их. Второй тип – это предприниматели



по натуре, они могут помочь администрации разрабатывать и внедрять изменения.

Очевидно, что любая инновационная программа требует сочувствия и поддержки сверху. Однако есть многочисленные примеры определенных изменений в работе небольших подразделений, которые предпринимались по инициативе отдельных менеджеров, достигших существенных результатов. Организации, которые хотят перестроиться, должны поощрять новшества, экспериментирование и предприимчивость. Руководители должны не только допускать отклонения от заведенного порядка и традиций и признавать, что изменения невозможны без определенной доли риска, но и целенаправленно использовать новаторов, давая им шанс и показывая на их примере, чего может добиться организация. Довольно часто подобная форма экспериментальной работы будет помогать как в развитии опыта, так и в повышении доверия к указанным процессам внутри организации. Например, распределение заданий между командами как способ выполнения менеджерских решений или сбор вопросов и предложений от представителей нижних слоев организационной иерархии вполне могут начаться в одной секции или отделе. Если тем самым решаются какие-либо проблемы и выгоды этого становятся очевидными для других подразделений, использование таких новшеств может быстро распространяться.

### **Личностный уровень изменений**

За некоторыми исключениями в ОР наблюдался довольно резкий сдвиг от идеологии личностного тренинга к подходу, в котором с личностью и ее потребностями вообще практически не считались. Однако ОР требует, чтобы не упускалась из вида важность развития и обучения отдельных личностей. Программы ОР должны обеспечить появление в организации людей, которые могут инициировать и внедрять новшества, а также быть членами эффективной рабочей группы или структуры. А это, в частности, означает, что в программах ОР должно быть уделено внимание подготовке в организации специально обученных людей.

ОР направлено на создание культуры высокого качества и преданности работе. В конкурентоспособных организациях, характеристиками которых являются компетентность, забота о людях и гибкость, руководство расценивает людей как важнейший ресурс и как конкурентоспособных специалистов.

Врейс, Миллер (1984) предложили стратегию, позволяющую людям справляться с проблемами в организациях. Их подход хорошо работает и в ситуации изменения. Мы знаем, что любое изменение создает неопределенность, тревожность и стресс. Существует также зависимость между успешностью в труде и самооценкой людей. Можно выделить пять

основных стадий, связанных с успешностью, самооценкой и реакцией людей на изменение.

*Стадия 1:* стадия отрицания – термин, говорящий сам за себя. Отрицание проявляется в реакции: "Мы всегда так делали", – и подобных ей. Когда люди сталкиваются с возможностью изменения, они часто начинают завышенно оценивать свои нынешние обстоятельства, даже если до этого они на них жаловались.

*Стадия 2:* стадия защиты. Когда люди понимают, что изменение неизбежно и, более того, оно уже происходит, они могут почувствовать себя подавленными и разочарованными из-за своей неспособности справиться с этим изменением. Их фрустрация часто проявляется в защитном поведении. Со стороны даже может показаться странным, что люди, прежде работавшие на пишущих машинках, настаивают на сохранении этого способа набора текста, хотя очевидно, что это не самая удобная оргтехника по сравнению с компьютером.

*Стадия 3:* пересмотра. На ней отказываются от старых привычек. Новые формы поведения начинают цениться, возрастает оптимизм. На этой стадии люди начинают говорить открыто и конструктивно о новых системах. В некоторых случаях фразеология может быть достаточно прагматичной, но это первый знак того, что люди начинают доверять самому изменению.

*Стадия 4:* стадия адаптации. Здесь происходит процесс адаптации, при котором люди переживают и осваивают новую ситуацию. Сюда входит не просто изменение поведения личности, но и технические изменения, модификация новых систем, участвующих в изменении.

*Стадия 5:* стадия интернализации. Системы и процессы теперь изменены и адаптированы. Новые отношения испытаны и модифицированы. Все это представляет собой новую рабочую ситуацию. Организация должна двигаться к решению новых задач или к новому изменению. На данной стадии важно, чтобы люди осознавали, что они эффективно действовали в процессе изменения. Это – решающий аспект для любой формы организационного изменения.

### **Управление изменением**

Руководство изменениями представляет собой одну из основных функций руководства в организации, и лидерами перестройки должны быть именно руководители. Существуют некоторые общие принципы управления изменением (Управленческое консультирование, 1992):

- необходимость согласования методов и процессов изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации;
- определение того, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени и в какой форме руководство должно непосредственно принимать участие;

- согласование процессов перестройки различных подразделений организации;

- учет различных аспектов (технологических, структурных, методических, психологических, политических, финансовых и др.) изменений;

- принятие решений о применении различных подходов и способов вмешательства для того, чтобы успешно справиться с сопротивлением и добиться поддержки работников.

Одной из проблем управления организационным изменением является преодоление раздраженности и разочарованности сотрудников, появляющихся на второй и на четвертой стадиях модели принятия изменений. На второй стадии раздраженность и разочарованность проистекают из необходимости перестроиться. Люди озабочены тем, что принесет будущее. Появляются новые работы, которые необходимо научиться выполнять, остаются старые способы действия и мышления, от которых необходимо избавляться. В целом людям приходится работать больше, управление становится более директивным. Эти же раздраженность и разочарованность имеют место и на третьей, и на четвертой стадиях.

Все это требует особого стиля управления. При проведении изменения, особенно на второй и четвертой стадиях, руководство должно широко использовать такие механизмы, как эмпатия (стадия 2), поддержка и признание (стадия 4). На ранних стадиях менеджер неизбежно должен поддерживать потребность в изменении и подкреплять действия, происходящие в результате этого изменения. Если этого не происходит, то группа людей, включенных в процесс изменения, может оказывать сопротивление. Недостаточно просто внешне ратовать за изменение, менеджеры должны постоянно объяснять, почему изменение должно произойти, т.е. его необходимость должна быть четко уяснена на всех уровнях организации.

На дальнейших стадиях принятия изменения поддержка и признание становятся решающими. Когда люди усваивают новое поведение, им необходимо говорить, что это поведение уместно. Для многих усвоение новых подходов к работе, овладение новым оборудованием, новыми технологиями занимают немалое время. Но это не значит, что больше времени на это требуется именно людям старшего возраста: возраст здесь не играет решающей роли. Правда, в большинстве случаев все же можно сказать, что молодым людям лучше удастся приспособиться к новшествам, т.к. они не настолько привыкли к старым методам работы и мышления. Однако есть заметные исключения и среди людей молодого возраста.

### **Готовность к изменению**

О человеческой готовности к изменению известно, что есть две важнейшие силы, действующие на людей. Во-первых, это силы, действующие внутри самой личности. В эти силы входят: его/ее знания и умения, самосознание личности и, возможно, терпимость к неопределенности. Даже есть основания полагать, что мотивационные уровни и самооценка играют важные роли в готовности людей к изменению. Во-вторых, есть силы внутри системы, в которые входят культура и климат организации и предполагаемые последствия успеха или неудачи в организации. Комбинация этих факторов дает то, что может быть названо степенью безопасности.

Карнал (1990) утверждает, что если степень безопасности может быть высокой или низкой, то реакцией на изменение будет отвержение и подавленность. Люди могут тянуть время и откладывать нововведения. В некотором отношении это понятно: "Если я чувствую себя уверенно на работе в данный момент в этой ситуации, зачем мне изменяться?" Причем если степень ощущения безопасности очень низка, то все новое будет восприниматься как нечто, представляющее серьезную угрозу. Карнал утверждает, что только средняя степень ощущения безопасности может дать положительный отклик на изменение. В этом случае положительный отклик будет включать в себя такое поведение, как выслушивание, выяснение, исследование альтернатив и, в конце концов, оценка и принятие новых данных.

Известно, что чем больше люди говорят о форме и направлении изменений и чем больше они вовлечены в процесс принятия решений, тем больше вероятность того, что они будут поддерживать изменения. Но есть и другие обстоятельства. Прежде всего сама цель должна быть по возможности более конкретной. Люди неохотно работают во имя такой цели, как справедливость, но могут продуктивно трудиться на строительстве нового здания для местной общины. Во-вторых, эти цели должны быть реализуемыми, другими словами, даже если успех не гарантирован на 100%, должна существовать сама возможность успеха. Наконец, важен такой фактор, как незамедлительность, людям необходимо почувствовать, что они могут сделать что-то эффективное немедленно.

### **6.6. Процесс изменений**

Любой процесс изменений включает в себя несколько этапов: сбор данных о состоянии дел в организации, обратная связь данных с экспериментальной группой, обсуждение данных и диагностика, планирование деятельности, сама деятельность, повторное использование. Каждый из этих шести процессов важен для успешности усилий, направленных на изменения (Cherrington, 1994).

*Сбор данных.* Если проблема очевидна и достаточно серьезна, чтобы заслуживать внимание, то первым шагом должен стать сбор информации о проблеме. Сведения могут собираться из множества различных источников, включая интервью, наблюдение, опросники и архивные данные. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, и агенты изменений должны уметь использовать все четыре метода, не полагаясь только на один или два.

*Интервью* предоставляют богатейшую информацию по интересующей проблеме плюс неожиданные ценные находки. Во время проведения интервью умелый интервьюер может открыть множество проблем только благодаря внимательному выслушиванию. Однако интервью отнимают много времени и интервьюироваться может только ограниченное число ключевых сотрудников. Групповые интервью экономят время и позволяют большему количеству людей включаться в процесс сбора данных; однако они требуют значительной квалификации от интервьюера. Групповые интервью лучше проводить в гомогенных группах из семи-десяти человек, разделяющих общие мнения.

Когда отдельные люди не соглашаются с остальной группой, выражение мнений часто подавляется.

Наиболее щадящий метод сбора данных – это *наблюдение*, проводимое опытным наблюдателем, обычно агентом изменений. Наблюдения особенно полезны для диагностики групповых процессов, межличностных взаимодействий и точности выполнения заданий. Инженеры промышленных предприятий, например, часто используют свою способность наблюдать за выполнением задания для того, чтобы выявить лишние операции и повысить тем самым эффективность выполнения заданий. Одно из преимуществ сбора данных посредством наблюдения заключается в том, что эти данные могут быть надежными показателями реального поведения, они могут быть обработаны: например, можно посчитать, сколько предложений поступило от каждого члена комитета или сколько продукции произвел работник. Один из недостатков наблюдения состоит в том, что причины многих проблем заключаются в эмоциях или ожиданиях, которые нельзя непосредственно наблюдать. Знание того, что произошло, может быть не настолько важно, как понимание, почему это произошло и как другие восприняли эту проблему.

*Опросники* могут быть использованы, чтобы собрать большой объем информации от многих людей в короткий срок. В этом случае в стадию диагностики могут быть вовлечены многие сотрудники, а информация может быть обобщена за короткое время. Многочисленные методы формирования репрезентативной выборки позволяют исследователям опросить небольшое количество людей и сделать точные выводы об attitudes других, как это делается в политических опросах. Основным недостатком опросников состоит в том, что информация, добытая с их

помощью, значительно ограничена рамками концепции тех, кто разработал этот опросник. Если вопросы, имеющие отношение к делу, не затрагиваются, информация будет недостаточной или неверной. Эту проблему можно решить двумя способами: 1) проинтервьюировать выборку работников, чтобы выявить вопросы, имеющие отношение к делу, и использовать эту информацию для конструирования опросника или 2) в конце опросника попросить привести комментарии в свободной форме.

*Архивные данные* – род данных, содержащихся в документации о кадрах, таких, как текучесть кадров, прогулы, производительность труда, происшествия, жалобы, заработная плата и траты на медицинское обслуживание. Преимущества использования архивных данных в том, что они уже существуют и их не надо собирать заново. К тому же они могут охватывать достаточно длительный период, открывая, таким образом, определенную ретроспективу. Однако следует внимательно интерпретировать эти данные, т.к. на них влияют многие переменные.

*Предоставление данных рабочей группе.* После того как данные собраны и подытожены, они предоставляются рабочей группе, т.е. группе людей, вовлеченных в организацию процесса изменений. Это может быть один человек, группа или целая организация. Данные докладываются высшему руководству, доступ к ним ограничен. Информацией о групповых конфликтах должна располагать группа; информация об организации должна быть открыта для всей организации.

*Обсуждение данных и диагностика.* Данные должны использоваться для идентификации и диагностирования организационных проблем. Этот анализ в основном происходит при обсуждении данных рабочей группой. Для снижения вероятности неверного истолкования данных группа должна исследовать альтернативные причины проблемы.

Диагностика может фокусироваться как на конкретных, так и на глобальных проблемах. Недостаточное снабжение, неточные отчеты и несоблюдение графика работы – примеры конкретных проблем, требующих решения. Снижение продаж, высокая текучесть кадров и неразвитое моральное сознание являются симптомами глобальной проблемы, требующей более тщательной диагностики.

*Планирование.* После того как причина проблемы идентифицирована, рабочая группа должна разработать план действий по решению проблемы. План действий может предполагать участие большего числа людей, чем включает в себя рабочая группа, потому что соответствующие изменения могут оказаться необходимыми в разных подразделениях организации. В процессе планирования закладываются основные направления и способы будущих изменений.

*Осуществление.* После того как изменение тщательно спланировано, оно производится. Некоторые мероприятия по осуществлению ОР достаточно узки и ограничены, другие широки и глубоки. Изменения

могут касаться таких конкретных операций, как простое заполнение бланков руководителями и др., или такой сложной деятельности, как переустройство целой организации или пересмотр системы вознаграждения.

*Мониторинг.* Организационное развитие – это не какое-то однократное мероприятие, а возобновляющийся процесс. После осуществления изменения ситуация вновь подвергается оценке для того, чтобы увидеть, устранена ли первоначальная проблема и не появились ли новые проблемы. Этот повторяющийся процесс включает повторные мероприятия на новом уровне с использованием достижений предыдущих циклов, каждое повторение является, в сущности, развитием предыдущего цикла.

### **Способы внедрения организационных изменений**

Существуют различные способы и подходы к осуществлению организационной перестройки (Управленческое консультирование, 1992), которые могут носить временный характер, а могут составить ядро будущей организационной системы:

- *Создание специальных проектов.* Лицу или подразделению дается особое задание, для чего выделяются дополнительные ресурсы.

- *Целевые и рабочие группы.* Они создаются либо для проведения эксперимента и доказательства необходимости изменений, либо для планирования и координации действий по внедрению изменений. Особое значение имеет состав целевой группы, куда должны входить люди, мотивированные на инновации и располагающие временем для участия в экспериментах.

*Эксперимент.* Он проводится локально для проверки обоснованности мероприятий по перестройке. По правилам эксперимент включает в себя контроль до и после испытаний, формирование идентичных контрольных и экспериментальных групп, что имеет свои сложности в условиях организации.

*Показательные проекты.* Они используются для проверки возможностей новых организационных схем, включающих значительные инновации и требующих крупных финансовых затрат. Показательный проект позволяет получить соответствующий опыт и, таким образом, свести к минимуму риск внедрения инновационной схемы. Обычно такие проекты выполняются в наиболее благоприятном режиме с привлечением опытных сотрудников, поэтому их оценка должна быть беспристрастной и реалистичной.

*Новые организационные подразделения.* Они создаются в том случае, если необходимость в нововведении основательно доказана и принято решение о развертывании процесса изменений. Типичным примером

может быть создание нового отдела предприятия, например отдела по маркетингу.

- *Новые формы организации труда.* Они касаются сотрудников, участвующих в процессе изменения трудового процесса. Такие новые формы обычно отрабатываются в трудовом коллективе, на который возлагается ответственность за результат.

### **Проблемы эффективности изменений**

Само понятие критерия успешности зависит от принимаемых точек отсчета. Для разных групп и разных страт эти точки отсчета будут различными, другими словами, основания, на которых делаются оценки, не универсальны. В случае организаций необходимо отталкиваться от соответствия между степенью успешности профессиональной деятельности и целями системы в совокупности с их социальными основаниями. Так, исследования в организациях показали, что основными критериями успешности являются такие показатели, как потенциальное инвестирование, финансовая стабильность, диапазон управления, качество продукции, инновации, способность подбирать и мотивировать ключевой персонал и наращивать управленческие навыки.

Карнал (1990) предложил схему для анализа производительности и эффективности по двум измерениям – количественному и качественному. Производительность имеет количественное измерение, если использовать такие показатели, как стоимость и прибыль. Эффективность также может быть измерена количественно с помощью показателей текучести кадров, жалоб, прогулов и т.п. Гораздо большую сложность представляет качественный спектр. Так, качественным измерением эффективности выступают способность к адаптации, корпоративная культура и др., а качественными показателями производительности являются удовлетворенность и преданность.

Этими показателями гораздо сложнее оперировать, хотя некоторые организации реально делают многое для внедрения изменений в корпоративную культуру, используя данные качественные приемы. Из опыта их работы видно, что это требует высокого уровня включенности и значительных временных затрат. Для того чтобы внедрить изменение в корпоративную культуру, нужно ориентироваться не на 3-6-месячный проект, а скорее на 3-5-летний. Сюда входит определение культуры на данный момент, принятие решения по требуемому изменению, выработка стратегического плана и тактической методологии, проведение запланированных мероприятий при поддержании обратной связи и после этого проверка достигнутых результатов.

Если обобщить практику по вопросу о критериях эффективности, показатели, которыми обычно пользуются, выглядят следующим образом (Tyson, Jackson, 1992):



- *Направление*: установление целей, долго- и краткосрочное планирование, предпринимательство и надежное инвестирование коммерческих предприятий, разработка соответствующих организационных структур, поддержание благоприятного имиджа предприятия. *Проявляется или измеряется* такими параметрами, как степень достижения цели, успешность инноваций, прибыльность и стоимость акции и т.д. Реальность такова, что многие из этих показателей могут оказаться благоприятными либо нет по причинам, находящимся вне реального контроля организации, и они не обязательно являются следствиями ее эффективности.

- *Делегирование*: менеджеры обладают полномочиями для делегирования определенной ответственности. *Проявляется или измеряется* в следующих параметрах: степень, в которой делегируется власть; считается ли принятый в организации способ делегирования адекватным в среде подчиненных; степень поддержки, оказываемой руководством.

- *Ответственность*: четкое понимание, кто за что ответствен, отсутствие лакун в распределении ответственности. *Проявляется или измеряется* в таком параметре, как способ оценки исполнения ответственных поручений (в соответствии с достижением целей).

- *Контроль*: мониторинг успешности профессиональной деятельности в соответствии с целями и стандартами. *Проявляется или измеряется* в таких параметрах, как показатели, отражающие задачи, например использование ресурсов, статистика отказов, качество обслуживания и т. д. Может также включать в себя измерение аттитюдов.

- *Производительность*: оптимальное использование ресурсов и достижение запланированного уровня производительности с минимальными затратами. *Проявляется или измеряется* в таком параметре, как соотношение вложений и объем производства.

- *Координация*: интеграция деятельности и вкладов различных подразделений предприятия. *Проявляется или измеряется* в таких параметрах, как взаимоотношения поддержки между взаимозависимыми подразделениями, уровень прерывистости потока деятельности. Может также включать в себя показатели ассортимента, поставок и т. д.

- *Адаптация*: способность реагировать на изменяющееся внешнее окружение, способность к внедрению новшеств и к решению проблем. *Проявляется или измеряется* в таких параметрах, как изменения в распределении рынка и в уровне успешности новой продукции. Может также включать в себя творческое решение проблем или разработку усовершенствованных форм деятельности.

*Социальные системы и личные ожидания*: поддержание системы социальных гарантий, условий приема на работу для того, чтобы заручиться поддержкой персонала. *Проявляется или измеряется* в таких

параметрах, как аттестационные отчеты, особенности аттитюдов, статистика прогулов, текучесть кадров и т.д.

### **Процесс естественного развития организации**

В работах Л.Грейнера развитие организации рассматривается как ее естественный рост, начиная с ранних предпринимательских стадий. В его модели на стадии полной зрелости организации возникают различные состояния, по которым можно определить, приходит ли организация в упадок или сохраняется стабильность, или же она приобретает какую-либо новую форму. Возможно, именно по отношению к этой стадии теория неравновесия может быть полезной при изучении организационной динамики. Суть этой теории состоит в том, что нестабильность и нарушение порядка являются существенными элементами в развитии новых форм организационного порядка. Идея постепенного становления бизнес-организации развивалась также в работах отечественных авторов (Емельянов, Поварницына, 1998), которые выделяют следующие этапы жизненного цикла организации: "тусовка", "механизация", "внутреннее предпринимательство", "управление качеством".

Однако каждый виток процесса организационного развития может выглядеть как серия из шести этапов. Процесс начинается с нарастания внутренних и внешних проблем, оказывающих давление на руководство. Это давление может состоять в ухудшении качества труда, снижении продаж, неудовлетворенности посредников и т.п. В ответ на нарастающее давление начинает разворачиваться процесс организационного развития, включающий следующие этапы (Tyson, Jackson 1992):

1. Высшим руководством оказывается влияние, направленное на то, чтобы работники *распознали* необходимость в изменении. Это может возникать из-за внешних или внутренних обстоятельств, таких, как снижение продуктивности, повышение цен или конфликты между отделами. В качестве первого шага стоит определить естественные силы, пригодные для изменения. Внимание должно быть обращено на тех людей в организации, которые способны провести изменение.

2. Может произойти вмешательство третьей стороны из сферы высшего руководства или из смежной области. Агент вмешательства должен быть способен обозначить некоторые перспективы и помочь высшему руководству осознать их собственные проблемы.

3. Возникает необходимость диагностики и обнаружения проблемных областей при участии линейных менеджеров на различных уровнях.

4. Нарастает потребность в выработке творческих решений и планов мероприятий по очерченному кругу проблем.

5. Появляется потребность в экспериментировании для проверки жизнеспособности изменения на различных уровнях организации. Для этого предпринимаются локальные изменения в небольших масштабах.

(Хотя не всегда так случается. Существует даже мнение, согласно которому глобальное революционное изменение является наиболее эффективным.)

6. Позитивные результаты подкрепляются, что важно для жизнеспособности всего нововведения и эффективности последующих действий. Подкрепление приведет к принятию большинством сотрудников новой практики как результата общих усилий и воспримется как вознаграждение за эти усилия.

Следуя терминологии Курта Левина, важно пройти через процессы размораживания, утверждения модели изменений, повторной заморозки и, что очень важно, подкрепления изменения.

### **Принципы и ценности ОР**

В современной организационной психологии принято рассматривать не только операциональные, но и ценностные стороны ОР, касающиеся людей, групп и организаций. Одним из примеров разработок такого рода может быть следующая (Cherrington, 1994).

*Люди.* Процесс развертывания ОР основан на принципе, согласно которому большинство людей хотят и могут внести в организацию больший, чем им обычно позволено, вклад. Многие люди чувствуют себя стесненными в существующем организационном окружении и неспособными проявить конструктивную энергию для достижения организационных целей. ОР делает попытку высвободить энергию и энтузиазм работников и предоставить способы направить эту конструктивную энергию в творческое и продуктивное русло. ОР также опирается на два аспекта человеческого поведения: человеческое достоинство и значимость человека. Не личности существуют для того, чтобы служить организации, а организации создаются для того, чтобы служить людям. Даже несмотря на то, что поведение человека должно быть в какой-то степени контролируемо в целях существования организации, программы ОР предполагают, что для поддержания достоинства личности чрезмерный контроль и деструктивные влияния должны быть устранены.

В ОР также высоко ценятся личностный рост и развитие. Личность воспринимается как растущая и развивающаяся, прогрессирующая по направлению к самоактуализации и самореализации. Помощь людям в достижении высокого уровня личностной зрелости – важный аспект воздействий ОР.

*Группы.* Процесс развертывания ОР допускает мощное влияние групп на личностное поведение. Малые группы считаются основным строительным материалом для преуспевающих компаний. Предполагается, что формальный руководитель не может обеспечить все функции управления и руководства, необходимые для эффективной работы группы, следовательно, рядовые члены группы должны дополнительно

действовать, чтобы помочь с выполнением функций руководства. Многие программы пытаются улучшить эффективность групп, развивая межличностное доверие, поддержку и сотрудничество между членами группы.

*Организации.* Большинство специалистов по ОР признают, что организационный конфликт не следует рассматривать как конфронтацию "мы против них". С точки зрения "как все мы можем выиграть?" конфликт рассматривается как стратегия выигрыша-выигрыша, а не как ситуация выигрыша-проигрыша. Специалисты по ОР отвергают мысль о том, что цели отдельных людей непоследовательны и несовместимы с целями организации. Вместо этого цели отдельных людей и цели организации рассматриваются как совместимые и предполагается, что отдельные люди могут преследовать свои важнейшие интересы, одновременно работая и помогая организации стать успешной.

### **Задания для самопроверки**

1. Разведите понятия "организационное изменение" и "организационное развитие".
2. Какие критерии кладутся в основу выделения различных видов организационных изменений?
3. Перечислите основные силы, толкающие организации на изменения.
4. Можно ли избежать сопротивления изменениям в организации? Обоснуйте свое мнение.
5. Какие возможности для анализа процесса изменения дает теория силового поля Курта Левина? Приведите пример такого анализа.
6. Какие психологические теории и каким образом объясняют глубинные механизмы изменений на уровне личности?
7. Проанализируйте плюсы и минусы тренинга сензитивности как метода ОР.
8. Проанализируйте преимущества и ограничения возможностей внутренних и внешних агентов изменений.
9. Как повысить готовность работников к организационным изменениям?
10. Охарактеризуйте процессуальную сторону организационного изменения.
11. В чем Вы видите ограничения существующих способов внедрения изменений?
12. Почему возникают сложности с оценкой эффективности результатов организационного развития?
13. На каких принципах должно строиться ОР?

## Глоссарий

**Total Quality Management (TQM).** Стратегия изменений, делающая упор на безупречное качество, постоянное улучшение и способность реагировать на нужды потребителей.

**Агент изменения.** Человек или люди, служащие катализатором, облегчающим процесс проведения ОР.

**Анализ силового поля.** Метод для анализа ситуации изменения путем рассмотрения действующей и противодействующей сил, работающих в ситуации.

**Встреча по групповой диагностике.** Групповая встреча, которая позволяет членам группы определить проблемы, возникшие перед группой и оценить их приоритетность.

**Изменение вследствие развития.** Постепенные усовершенствования умений, методов и текущих процессов в организации.

**Инструментальные Т-группы.** Группа сензитивного тренинга, использующая некоторые формы опросников для облегчения обсуждения.

**Переходное изменение.** Изменение, включающее в себя внедрение новых методов, пересмотр организационных процессов или выпуск новой продукции, но эти изменения происходят поэтапно.

**Распространение.** Расширение изменений от одного подразделения организации до других и внедрение дополнительных новшеств для облегчения введения первоначальных изменений.

**Семейная группа.** Рабочая группа, состоящая из руководителя и его/ее непосредственных подчиненных.

**Сензитивный тренинг.** Неструктурированное групповое обсуждение, в котором члены группы делятся своими ощущениями и чувствами друг к другу и мыслями по поводу того, что происходит в организации. Такое обсуждение существует для того, чтобы развить понимание себя и сензитивность к другим личностям и групповым процессам.

**Создание команды.** Метод ОР, ставящий своей целью построение более сплоченной рабочей группы путем обеспечения более эффективного общения, более продуктивного процесса принятия решений, улучшения межличностных взаимодействий и более полного достижения целей.

**Техника ролевого анализа.** ТРА – это метод ОР, разработанный для того, чтобы уточнить роли и обязанности основных работников.

**Трансформационное изменение.** Весьма разрушительное и хаотичное изменение, результатом которого обычно становится выпуск существенно обновленной продукции, изменившиеся организационные процессы или взаимоотношения.

**Цель изменения.** Фокус воздействия ОР, которым может быть отдельная личность, два человека, группа, семейная группа, целая организация или организационная структура.

## **Глава 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

### **7.1. Определение и характеристики**

Любая организация, прожив какое-то время, уже имеет свою историю. Эта история может быть короткой или длинной, успешной или менее удачной, но она так или иначе задает тот особый "образ жизни", или "уклад", который складывается в организации. Это традиции, нормы и правила взаимодействия, в своем уникальном сочетании создающие особый "дух" и стиль жизни, характеризующие именно данную структуру. Сформированная организационная культура оказывает сильное влияние на отдельных людей в организации и на организацию как целое.

#### **7.1.1. Определение организационной культуры**

Анализ работ зарубежных и отечественных психологов и специалистов по управлению (Deal, Kennedy, 1982; Питерс, Уотермен, 1986; Оучи, 1987; Schein, 1990; Schall, 1993; Виханский, 1998; Липатов, 1997; Молл, 1998; Наумов, 1996; Пригожин, 1995; Щербина, 1996 и др.) показывает, что относительно содержания понятия "организационная культура" среди исследователей нет единого мнения. Прежде всего, отметим, что понятия "организационная культура", "культура предприятия", "корпоративная культура", "социокультура корпорации" и т.п. часто употребляются как тождественные. В современной литературе существует довольно много определений понятия "организационная культура". Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственно "верного" толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Исходя из того, что лежит в основе понятия культуры, Э.Браун (Brown, 1995, p. 57) предложил классификационную схему определений организационной культуры, которую мы приводим ниже на рис. 11.

Мысль о том, что культура – это всего лишь последняя из всей серии метафор, разработанных для понимания того, как действуют организации, была высказана Морганом в его книге "Имиджи организации". Он пишет: "Метафора культуры указывает еще на одно средство создания организованной деятельности: путем влияния на язык, нормы, фольклор, церемонии и другую социальную деятельность, которая передает

основную идеологию, ценности и верования, направляющие действия" (Morgan, 1986, p. 87).



Рис. 11. Классификационная схема определений организационной культуры

В настоящее время сложилось несколько подходов к рассмотрению культуры организации. В самом общем виде можно выделить два способа использования данного понятия.

В первом случае культура рассматривается как одна из организационных подсистем (наряду с технологической, административной и т.д.), выполняющая функции адаптации организации к внешней среде и идентификации ее сотрудников. В этом смысле термин "организационная культура" описывает атрибут, или свойство, группы и представляет собой совокупность поведенческих норм, ритуалов, символов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену организации. Определяемая таким образом культура может быть использована в исследованиях как внешняя независимая переменная (как влияние, например, национальной культуры на организацию) или как внутренняя переменная, характеризующая ценности и стиль одной и более организаций (Липатов, 1997). С других позиций организации понимаются и анализируются главным образом не в экономических или материальных терминах, а в терминах мыслительных, экспрессивных или символических аспектах (Smircich, 1983). Данная точка зрения выражает более субъективный, или феноменологический, взгляд на организацию.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Часто организационная культура трактуется 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. Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира).

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что "клиент всегда прав", поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других – может быть все наоборот. Однако в том и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

И, наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается "символика", посредством которой ценностные ориентации "передаются" членам организации. Многие западные фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают основные ценности фирмы. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрывается работникам через "ходячие" истории, легенды и мифы.

Используя то общее, что присуще многим определениям, можно определить организационную культуру как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

### **7.1.2. Структура и функции организационной культуры**

Как всякая сложная система, организационная культура может быть представлена в виде некоторого количества элементов, которые также называют "чертами культуры". Чаще всего выделяют следующие элементы организационной культуры:

- 1) философия организации, определяемая как "идеальная цель организации";
- 2) деловое кредо, определяемое как концентрированное выражение философии и политики, в первую очередь провозглашаемых и реализуемых администрацией, субъектом организационной власти;



3) принятые в организациях конкретные концепции менеджмента;  
4) ролевые модели, через них персонифицируется и символизируется действующая система ценностей;

5) символический менеджмент – акции, манера действий, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения, объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты;

6) психологические игры – через них определяется, какие официальные нормы, какую концепцию самой организации они выражают и одновременно формируют. Р.Рюттингер описал шесть видов психологических организационных игр;

7) язык – средство моделирования самой оргкультуры; через язык культура выражает себя, формирует и транслирует;

8) метафоры, которые могут значительно различаться в субкультурах одной организации (например, К. Шольц употребляет понятие “словарь управленцев”, отмечая, что этот словарь может быть однообразным и сводиться к таким выражениям, как “оздоровить производство”, “сбросить жирок”, “скинуть балласт” и т.п.);

9) девизы и лозунги (часто выражающие главную цель, основную ценность);

10) мифы, легенды, истории, символы, которые используются для выражения определенных идей и имеют как вербальный (девиз, история, фраза), так и невербальный (одежда, поступок, предмет) характер;

11) ритуалы, церемонии – символические мероприятия, призванные напоминать работающим о поведении, которое от них требуется.

“Корпоративный дух” – элемент, интегрирующий все вышеперечисленные параметры. В качестве аналогичных понятий используются понятия “моральный дух команды”, “приверженность”, “идентификация”.

В.Томилов структурировал оргкультурные элементы по четырем группам: 1) назначение экономической системы (миссия, цели, задачи); 2) операционные средства (технология, система стимулирования, контроль, информационное обеспечение и др.; 3) критерии достижения целей и оценки результатов; 4) средства внутренней интеграции (язык, способ распределения власти, ритуалы и т.д.).

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, принятие которых всеми членами организации определяет адаптивность и эффективное функционирование организации.

Так, известный американский исследователь Эдгар Шейн предложил рассматривать структуру организационной культуры как единство трех уровней: поверхностного, внутреннего и глубинного (рис. 12).



Рис. 12. Три уровня изучения организационной культуры по Э.Шейну

Первый уровень – "поверхностный", или "символический", включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология изготовления продукции, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры. На втором – "внутреннем" – уровне изучаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит более осознанный характер и зависит от желания людей. Ценности функционируют как нормативные и моральные эталоны, определяющие поведение членов группы. Как отмечает Э.Шейн, исследователи часто ограничиваются этим уровнем, т.к. на следующем возникают почти непреодолимые сложности. На этом уровне проявляется "идеология", "философия", "моральный кодекс", или основное "кредо",

компании. Третий – "глубинный" – уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. К базовым предположениям Шейн относит широкие понятийные концепции, такие, как фундаментальные основы взаимоотношений внутри организаций, между внешней средой и организацией и т.п. [Шейн,2002].

Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей в организации, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Люди, не разделяющие эти положения, обречены на дезорганизацию в рамках данной организации. Третий уровень ОК можно сравнить с областью «коллективного бессознательного» организации, являющийся основным фактором поддержания целостности и устойчивости структуры. Именно на этом уровне запускаются и реализуются защитные механизмы, препятствующие осуществлению организационных изменений.

Соответственно тому, на каком из указанных уровней сосредоточено внимание исследователя, говорят о делении организационных культур на субъективные и объективные. **Субъективная** организационная культура связана с разделяемыми работниками ценностями, нормами и ролями. Сюда включают ряд элементов "символики", особенно ее "духовной" части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, язык общения и лозунги.

**Объективную** организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации. Хотя оба аспекта организационной культуры важны при анализе организаций, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения специфики конкретных организаций.

Шейн указывает, что независимо от этапа развития и размера организации культура выполняет две основные функции – внутренней интеграции и внешней адаптации. Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с агентами внешней среды. Внешняя среда представляет собой комплексный, изменяющийся во времени фактор, определяющий устойчивость и эффективность организации. М. Мескон разделяет среду прямого воздействия –совокупность факторов, под воздействием которых формируется и изменяется организация и культура как ее неотъемлемая часть, и среду косвенного воздействия, опосредованно влияющую на организационные процессы. Среди объектов среды прямого воздействия выделяются поставщики ресурсов, потребители производимых товаров или услуг, конкуренты, профессиональные объединения и контролирующие государственные органы. К факторам косвенного

воздействия относятся состояние экономики страны, социокультурные особенности, политические изменения, научно-техническое развитие отрасли, международные события (Мескон, 1997). В рамках процесса внешней адаптации решаются следующие проблемы: определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии их реализации, установление специфических целей и возможных методов их достижения, создание и оптимизация систем стимулирования, установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной инфраструктуры.

Проблемы внутренней интеграции включают определение значения явлений, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; выбор методов коммуникации; определение системы значений используемого языка и терминологии, формирование границ организации и установление критериев вхождения и выхода из нее, установление правил, регулирующих уровни и характер социальных отношений в организации, определение допустимого уровня эмоциональной экспрессивности в работе. Кроме того, в любой организации ее работники склонны участвовать в следующих процессах, формирующих организационную культуру: выделять из внешнего окружения важное и не важное для организации; разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Независимо от степени включенности работника в процесс создания или изменения организационной культуры последняя выполняет две важнейшие для целостности личности работника функции, отмеченные представителями психодинамического направления. Это функция снятия неопределенности, поддержания чувства востребованности и принадлежности к сильной группе, создание возможности отреагирования внутриличностных конфликтов.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием устойчивой, удовлетворяющей большинство работников системы отношений между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с самоопределения внутри организации, как на уровне индивидов или отдельных групп (формирующих впоследствии субкультуры), так и коллектива организации в целом. В процессе коммуникации и взаимодействия члены организации стремятся описать для себя окружающий их организационный мир. Они могут прийти к выводу, что он является меняющимся или застойным, полным возможностей или опасностей. Так, люди пойдут на нововведения, если они верят в то, что могут провести важные изменения в окружающем их мире и в то, что раньше составляло опасность, теперь может стать возможностью для изменений. Отдельно следует выделить такую частную

функцию ОК, входящую в состав функции внутренней интеграции, как социализация и адаптация новых работников. Процесс «вхождения» нового работника в организацию, по мнению Р.Стирса, предполагает два этапа – социализацию и индивидуализацию. На первом этапе работник знакомится с нормами и правилами, по которым функционирует организация, усваивает и закрепляет принятые способы коммуникации. На этом этапе новичку нередко требуется «наставник», человек успешный с точки зрения других участников организации, который является носителем организационной культуры. Критерием успешного усвоения ОК является переход ко второму этапу адаптации – индивидуализации. На данном этапе работник, став частью организации и принятый остальными ее членами, начинает, в свою очередь, изменять организационную культуру в соответствии со своими взглядами, верованиями и ценностями.

Традиционно приводится описание следующих функций, которые наиболее полно характеризуют организационную культуру (Алексеева, 1997).

1. Охранная функция культуры заключается в том, что культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды.

2. Интегрирующая функция организационной культуры выражается в формировании групповой идентичности у индивидуумов – ее участников. Это позволяет каждому субъекту внутрифирменной жизни лучше осознать цели организации, приобрести наиболее благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает, ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

3. Регулирующая функция задает однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов. Интегрирующая и регулирующая функции способствуют росту производительности в организации, поскольку ощущение идентичности и восприятие ценностей организации позволяют повысить целеустремленность и настойчивость участников организации в выполнении своих задач.

4. Заменяющая функция заключается в том, что сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений.

5. Адаптивная функция состоит в том, что организационная культура ускоряет и облегчает процесс социализации новым работникам.

6. Образовательная и развивающая функция подчеркивает, что менеджеры должны планировать и организовывать подготовку и обучение своих работников. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в своем распоряжении.

7. Функция управления качеством воплощается в результатах хозяйственной деятельности – экономических благах, поскольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых организацией.

### **7.1.3. Содержание организационной культуры**

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. К настоящему времени в литературе доминируют три основных теоретических подхода к ее изучению: символический, когнитивный, систематический (целостный) (Липатов, 1997).

*Символический подход.* Проблемы так называемого "организационного символизма", или "символического менеджмента", анализируются в работах с конца 1970-х гг. Основные посылки данного подхода:

1. Смысл или интерпретации происходящего в организации важнее того, что происходит в действительности.

2. Нестабильность и неопределенность, широко распространенные в большинстве организаций, препятствуют рациональному решению проблем и принятию решений.

3. Люди используют символы для уменьшения неопределенности и установления ориентиров поведения при столкновении с нестабильностью. В качестве символов могут выступать эмблемы, флаги, мифы, анекдоты, привычки, обычаи и т.п. Руководители посредством символов могут поддерживать идеологию организации и ориентировать сотрудников в сложном мире. Символы имеют смысл и приносят пользу только тогда, когда члены организации понимают их значение одинаково, что определяется в первую очередь существующими культурными ценностями.

*Когнитивный подход.* Многие исследователи указывают на возрастающую необходимость рассмотрения организаций как систем сознательно координируемых коллективных действий, в ходе которых их участники вовлечены в непрерывный, интерактивный и творческий процесс порождения смысла существования в целом и смысла труда в частности (Smircich, 1983). Однако в контексте когнитивного подхода основной акцент делается на таких аспектах культуры, как коллективное сознание, когнитивные схемы или общая система знаний, верований и правил, определяющих соответствующие формы поведения. Понимаемая таким образом организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, выполняющих

репрезентативные, директивные, аффективные функции и способных превращать культурное пространство в особое ощущение реальности.

Предполагается, что даже хаотичное и кажущееся бессмысленным поведение порождается относительно четкими имплицитными правилами, определяемыми базовыми когнитивными структурами. Рассмотрение организаций как систем знаний открывает новые перспективы для понимания феномена организованной деятельности. Здесь возникают следующие исследовательские вопросы: Какова структура используемого знания? Каковы правила и сценарии, которые руководят действиями людей? Этот подход предполагает изучение организационного поведения как системы субъективных значений, которые разделяются членами конкретной организации и являются для внешнего наблюдателя определенными правилами, выполняемыми данной организацией.

*Систематический подход* имеет свои истоки в рассмотрении климата организации как интегральной характеристики ее среды. Харрис и Моран, в концепции которых целостный подход находит современное воплощение, включают в содержание организационной культуры следующие десять характеристик (Harris, Moran, 1991):

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);

- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, “телефонного права” и открытость коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, используемые аббревиатуры, жестикulyции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации);

- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразные униформы и спецодежды, степени опрятности и т.п. отражают наличие множества микрокультур);

- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, наличие дотации на питание, периодичность и продолжительность питания, едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; способ использования времени);

- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям; рангу и протоколу,

религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

- ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

- вера во что-то и отношение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам и т.п.; влияние религии и морали);

- процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и т.п.);

- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность, распределение объема работы, чистота рабочего места, качество работы, оценка работы и вознаграждение, продвижение и т.д.).

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются ее формирующие базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны преобладать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений. Так, две компании в равной мере могут заявлять как об одной из своих ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь больше отношения к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция – к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут достаточно различны по содержанию, несмотря на то, что набор предположений в сущности один и тот же.

#### **7.1.4. Однородность культуры**

Изложенное выше наглядно показывает, что говорить об организационной культуре как монолитном феномене не приходится. В типичной организации может существовать как доминирующая культура, так и несколько субкультур. Доминирующая культура представляет собой сумму некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации. Например, большинство служащих авиакомпании Southwest Airlines разделяют такие ценности, как трудолюбие, лояльность по отношению к своей компании и преданность идее качественного обслуживания пассажиров. В компании Hewlett-Packard большинство



служащих разделяют заинтересованность в постоянном обновлении выпускаемой продукции, ее высоком качестве и отзывчивом отношении к запросам клиентов. В магазинах системы Wall-Mart работников очень часто называют партнерами, что уже само по себе характеризует существующую в компании культуру; работники компании разделяют заинтересованность в высоком качестве обслуживания покупателей, добросовестном труде и преданы компании. Эти ценности создают доминирующую культуру, которая помогает сформировать повседневное поведение служащих.

Субкультуры в организациях также очень важны, хотя ими зачастую пренебрегают. Субкультура представляет собой свод ценностей, которые разделяет меньшинство членов организации, обычно незначительное. Субкультуры, как правило, являются следствием проблем и опыта, через которые прошли члены какого-либо подразделения или отдела организации. Анализ субкультур в структуре ОК обычно начинается с определения особенностей субкультуры элиты, или руководства. Именно топ-менеджеры, по мнению большинства авторов, задают определенную направленность и базовые характеристики всей культуры организации. Бийон и Миллер, представители психодинамического направления, отмечают, что невротические симптомокомплексы руководителей становятся основой формирования девиантной организационной культуры. Виханский и Наумов выделяют организационные контркультуры – тип субкультур, которые упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. К видам контркультур они относят: 1) прямую оппозицию ценностям доминирующей организационной культуры; 2) оппозицию структуре власти в рамках доминирующей культуры организации; 3) оппозицию к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой. Контркультуры в организации проявляются, как правило, в период кризиса или серьезных организационных изменений как форма группового защитного поведения. Субкультуры могут ослабить организацию или нанести ей серьезный ущерб, если они в конфликте с доминирующей культурой и/или общими целями. Успешно функционирующие компании, однако, считают, что такое происходит далеко не всегда. В большинстве случаев субкультуры возникают для того, чтобы помочь членам какой-то отдельной группы справиться с повседневными проблемами.

#### **7.1.5. Сильные и слабые культуры**

Одни организационные культуры могут быть названы "сильными", а другие – "слабыми". Сильная организационная культура часто формируется сильными лидерами. Однако помимо фактора лидерства существуют еще по меньшей мере два важных фактора, определяющих силу организационной культуры: разделяемость и интенсивность.

Разделяемость (sharedness) определяет степень, в которой члены организаций признают основные ценности компании. Интенсивность (intensity) определяет степень преданности членов организации основным ценностям (Лютенс, 1999).

Степень разделяемости зависит от двух основных факторов: осведомленности (ориентации) и системы поощрения. Для того чтобы люди разделяли культурные ценности организации, необходимо, чтобы они о них знали (или ориентировались на них). Многие организации начинают процесс знакомства с программ ориентации. Новым сотрудникам рассказывают о философии компании и принятых в ней методах работы. Процесс ориентации продолжается и на рабочем месте, когда руководитель и коллеги делятся с новичком этими ценностями как в беседе, так и посредством личного примера в повседневной рабочей обстановке. Разделяемость зависит также и от системы поощрения. Когда в организации принята система продвижения по службе, повышения зарплаты, признания заслуг и других поощрений сотрудников, которые разделяют основные ценности, это помогает другим работникам лучше их осознать. Некоторые компании пользуются репутацией "наиболее привлекательных для работников", поскольку система поощрений достойна подражания и помогает укреплять преданность основным ценностям. Так, например, компания Hallmark входит в список ста наиболее привлекательных американских компаний. Hallmark поощряет своих сотрудников, предоставляя им возможность участвовать в прибылях и акциях компании. В настоящее время сотрудникам компании принадлежит одна треть ее акций. Кроме того, компания всемерно укрепляет ценности, касающиеся семейной жизни работников, с помощью таких программ, как специальные отпуска для родителей, оказание помощи при усыновлении, отпуск по уходу за членами семьи, а также проведение семинаров для родителей в обеденный перерыв (Лютенс, 1999).

Степень интенсивности является результатом воздействия системы вознаграждений. Когда работники осознают, что вознаграждение не всегда зависит от их поведения: иногда выгоднее вести себя так, как это не принято в организации, – их приверженность основным ценностям организации ослабевает. Несмотря на важность моральных стимулов, материальное поощрение все же играет очень значительную роль.

Успешные компании обладают сильной культурой, которую формируют и укрепляют сильные менеджеры. Какими же особыми методами они пользуются? Один из них заключается в создании положительных образов. Менеджеры постоянно говорят о том, как можно работать более эффективно, и учат своих сотрудников мыслить конструктивно. Они постоянно встречаются с другими менеджерами, чтобы передать им свои идеи. Сильные менеджеры также целенаправленно

воспитывают в своих работниках чувство гордости за компанию (Лютенс, 1999).

### 7.1.6. Типологии культур

Для описания организационной культуры было построено множество моделей. Наиболее полной и широко известной является модель, предложенная Дил и Кеннеди (Deal, Kennedy 1982). В табл. 6 описаны четыре основных профиля культуры, предложенных этими авторами. Каждый профиль характеризуется комбинацией двух факторов: риском, который берут на себя менеджеры, и типом обратной связи, возникающей вследствие их решений. В большинстве организаций эти профили не всегда сочетаются; ни одна полностью и безоговорочно не удовлетворяет требованиям каждого из них. Например, культурный профиль компании Apple можно определить как "много работы – много риска". Но поскольку компания такая большая и в ней много различных отделов, характеристика приложима к компании лишь в самом общем виде.

Таблица 6

Профили организационной культуры

| Характеристики организационной культуры                       | Название культуры   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
|   | Жесткий подход  | "Много работаем, хорошо отдыхаем"   | Поставить на карту свою компанию   | Процесс  |
| 1   | 2   | 3   | 4  | 5  |
| Степень допустимого риска                                     | Высокая   | Низкая  | Высокая  | Низкая   |
| Обратная связь от принятых решений                            | Быстрая   | Быстрая   | Медленная  | Медленная  |
| Типичные виды организаций, которые используют данную культуру | Строительные, косметические, телевизионные, радио, предпринимательские, управление и консалтинг | Недвижимость, компьютерные фирмы, торговля автомобилями, выездная торговля, магазины крупные предприятия торговли | Нефтяные, авиакомпании, производители средств производства, инвестиционные банки, горнодобывающие, металлообрабатывающие и военные предприятия | Банки, страховые компании, коммунальные, фармацевтические, финансовые предприятия, многие правительственные учреждения |
| Как ведут себя люди, которые хорошо приживаются               | У них жесткие установки. Они индивидуалисты. Они призна-  | Они прекрасно торгуют. Они, как правило, дружелюбны и   | Они могут долгое время терпеть неопределенность. Они   | Они очень осторожны и бережно относятся к порученной им  |

Окончание табл.6

| 1   | 2   | 3   | 4  | 5  |
|---|---|---|--|--|
| или приобретают репутацию героя в данной культуре                     | ют риск типа все или "ничего". Они суеверны   | располагают к себе. Они используют командный подход к решению проблем. Они не суеверны  | всегда перепроверяют свои решения. Они обладают хорошей технической подготовкой. Они уважают авторитеты  | работе. Они хорошо организованы и пунктуальны. Они внимательны к каждой мелочи. Они всегда следуют установленным правилам  |
| Сильные стороны сотрудников/ культуры                                 | Они могут быстро делать дело  | Они могут в короткие сроки выполнить большой объем работы   | Они могут делать открытия научного характера   | Они приносят на рабочее место порядок и организованность   |
| Слабые стороны сотрудников культуры                                   | Их ничему не учат прошлые ошибки. Все в организации имеет краткосрочный характер. Они игнорируют ценность сотрудничества  | Они ищут быстрые одноразовые решения. Их задачи рассчитаны на короткие сроки. Они больше настроены на действия, чем на решения проблем          | Они очень медленно выполняют задания. Их организации подвержены краткосрочным колебаниям экономического характера  | Проблемы часто связаны с обратными средствами. Много бюрократической волокиты. Инициатива подавляется  |
| Привычки людей, которые хорошо приживаются или имеют репутацию героев | Они модно одеваются. Они живут в престижных районах. Они любят индивидуальные виды спорта, такие, как теннис. Они любят состязаться друг с другом в словесных поединках | В одежде они избегают крайностей, они живут в типовых домах. Они предпочитают командные виды спорта, такие, как футбол. Они любят выпить вместе | Они одеваются сообразно своему положению в организации. Их жилищные условия соответствуют их положению. Они любят такие виды спорта, как гольф, в которых результат неясен до конца игры. Старшие члены организации играют роль наставников по отношению к младшим | Они одеваются соответственно положению в организации. Они живут в квартирах или скромных домах. Они любят такие виды спорта, в которых можно наслаждаться самим процессом, как, например, бег или плавание. Они любят обсуждать различные письменные документы |

В качестве другого примера можно привести типологию, предложенную Дж.Сонненфельд (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1995). Изучая организации, он выделил четыре общих типа организационной культуры: бейсбольная команда, клуб, академия и крепость.

**Бейсбольная команда.** Эти организации привлекают людей, открытых инновациям и принятию риска, предпринимателей. Бейсбольные команды ищут талантливых людей, независимо от возраста и опыта, и вознаграждают их за результаты работы. Поскольку они предлагают большие финансовые стимулы и высокий уровень свободы своим основным исполнителям, те рассматривают себя как свободных агентов, похожих на атлетов-профессионалов. Высокая текучесть кадров определяется психологической готовностью к поискам высоких заработков и большей свободы. Организации, которые подходят под описание бейсбольной команды, как правило, представлены рекламными агентствами, разработчиками программного обеспечения, юридическими, инвестиционными компаниями.

**Клуб.** Возраст и опыт – главные ценности клубной культуры. В организациях с клубной культурой ценятся стабильность, старшинство и безопасность. Менеджеры, как правило, выполняют несколько функций, медленно продвигаясь по ступеням иерархической власти. В среднем стаж работы персонала в такой компании доходит до 35-40 лет. Примерами клубных культур являются различные правительственные подразделения, коммерческие банки, военные структуры, компания Delta Airlines и др.

Организации с культурой типа **Академия** также стремятся к долгосрочному найму персонала. Однако в этой культуре ориентируются на узкую специализацию, превращая работников в своеобразных экспертов. Эти компании предпочитают набирать молодых выпускников колледжа, специально обучать их и затем тщательно управлять ими в процессе освоения специфики работы в рамках определенных функций. К академиям можно отнести фирмы IBM, Coca-Cola, Procter & Gamble и General Motors, многочисленные фармацевтические и электронные компании.

**Крепость.** В то время как бейсбольные команды высоко оценивают изобретательность, крепости озабочены выживанием. Многие из них были изначально академиями, клубами или бейсбольными командами, но, переживая трудные времена, претерпевали определенные изменения. Крепости предлагают безопасность в работе и существуют для тех, кто ожидает полной ответственности в работе. Крепости представляют собой организации, занимающиеся большой розничной торговлей,

лесопромышленностью. Это гостиницы, нефтяные и газовые компании, текстильные фирмы, издательства.

Каждый из четырех типов организаций стремится к привлечению личностей, обладающих определенными особенностями. Например, принятие риска, обычное для бейсбольной команды, полностью неприемлемо в академии.

## **7.2. Развитие организационной культуры**

### **7.2.1 .Формирование и поддержание организационной культуры**

Как было показано, внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что естественно сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая – это внутренняя интеграция: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы. Э.Шейн подробно анализирует проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции в организации (Шейн, 2002).

#### **Проблемы внешней и внутренней интеграции (по Э. Шейну)**

##### ***ПРОБЛЕМЫ ВНЕШНЕЙ АДАПТАЦИИ И ВЫЖИВАНИЯ***

- **МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ.** Определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии для исполнения этой миссии.
- **ЦЕЛИ.** Установление специфических целей; достижение согласия по целям.
- **СРЕДСТВА.** Методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности.
- **КОНТРОЛЬ.** Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы.
- **КОРРЕКЦИЯ.** Типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания.

##### ***ПРОБЛЕМЫ ВНУТРЕННЕЙ ИНТЕГРАЦИИ***

- **ОБЩИЙ ЯЗЫК И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ.** Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций.
- **ГРАНИЦЫ ГРУПП И КРИТЕРИИ ВХОЖДЕНИЯ И ВЫХОДА ИЗ ГРУПП.** Установление критериев членства в организации и ее группах.

- *ВЛАСТЬ И СТАТУС.* Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации.
- *ЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.* Установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между полами, возрастами и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе.
- *НАГРАЖДЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ.* Определение желательного и нежелательного поведения.
- *ИДЕОЛОГИЯ И РЕЛИГИЯ.* Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса.

Р.Акофф рассматривает следующие процессы, в которых участвуют работники организации:

- выделение из внешнего окружения важного и неважного для организации;
- разработка путей и способов измерения достигнутых результатов;
- нахождение объяснения успехам или неудачам в достижении целей (Акофф, 1985).

Автор указывает, что в одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других – работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения. Как указывают Виханский и Наумов, на всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом определяет культуру организации (Виханский, Наумов, 1996).

Основными группами **методов поддержания** организационной культуры являются следующие:

1. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации.

2. Критерий определения вознаграждений и стимулов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большое значение для отдельных менеджеров и

организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации.

3. Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. Это то, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс.

4. Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организационные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Вместе с тем в литературе отмечается, что существуют объективные причины для затруднений в изменении организационных культур. Одна из них – относительная новизна самой оргкультурной проблематики.

#### **7.2.2. Изменение организационной культуры**

Высокое экономическое и идеологическое значение организационной культуры в современных условиях делает процессы ее формирования и изменения объектом борьбы разных сил. Суть этой борьбы сводится к дилемме: быть организационной культуре средством изощенного и узкогруппового манипулирования сознанием и поведением людей или мощным объединяющим и конструктивным началом в деятельности современных хозяйственных организаций. При организации труда тейлоровского типа традиционные условия производства объективно не требовали использования мотивации и заинтересованности работников в коллективном новаторском поиске. В современной же рыночной экономике на первый план выдвигаются люди, способные взять на себя высокую ответственность, стремящиеся реализовать свои творческие и организаторские способности. Таким образом, с переходом от “поддержания стабильности” к “управлению изменениями” бизнес сталкивается с противоречиями между объективной необходимостью предоставить значительную свободу в принятии решений персоналу и потребностью сохранять над ним контроль.

По мнению исследователей, занимающихся управлением персоналом, руководители, ориентирующиеся на глобальную стратегию, должны учитывать различия между людьми в восприятии ими отношений власти (чувство неравенства), организационных правил (гибких и жестких), а также соотношение принципов индивидуализма и коллективности,



конкуренции и т.п. Главным средством гармонизации интересов работников в фирме выступает организационная культура.

Ранее было показано, что культура организации включает три уровня: символы; ценности и верования; базовые предположения. В литературе обсуждается вопрос о возможности манипулирования культурой через проведение изменений на каждом из указанных уровней. Существует мнение, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами. Первый представляет собой как бы видение свыше. Руководитель–лидер – воодушевляет людей и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации, большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать что происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации. Первый способ может реализовываться через публичные заявления, выступления, личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень, вплоть до изменения базовых предположений. Большинство авторов подчеркивает, что управление организационной культурой не является простым и быстрым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и должны стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех деталях. Управление культурой является достаточно длительным процессом. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную социализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации.

Организационная культура – это неуловимый, неосязаемый, не выражаемый прямо феномен, не требующий доказательств, хотя при этом подчеркивается, что процесс поддержания ее непосредственно связан с управлением персоналом в данной организации (Карташова и др., 1999). В качестве основных факторов, играющих определенную роль в поддержании организационной культуры, чаще всего называется отбор персонала, деятельность высшего руководящего звена, методы

социализации новых работников. Выделяют несколько подходов к анализу организационной культуры (Молл, 1998).

Внутренний подход предполагает выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение социальной миссии, принципов подбора персонала, направленности внутренней культуры организации на удовлетворение потребностей ее членов.

Когнитивный подход ориентирован на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого из ее членов, стратегическую направленность, неформальные модели лидерства.

Символический подход предполагает наличие в организации особого языка, символической деятельности, специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд и т.п.

Побуждающий подход привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников. В этом случае фирмой разрабатываются специальные программы профессиональной и управленческой карьеры в организации. Предполагается, что создание подходящего для мотивации климата в значительной степени зависит от управленческого персонала.

### **7.3. Параметры межкультурных различий**

Для практики управления очень важно определить, как влияет национальная культура на культуру организации и можно ли "сращивать" элементы разных национальных культур в рамках одной организации.

Большой известностью пользуется подход к изучению национального в организационной культуре, разработанный известным голландским исследователем Г.Хофштеде (Hofstede, 1984). В ходе всестороннего исследования, в котором участвовали 116 тысяч респондентов, он выявил существенные различия в поведении работников из 70 стран, занятых в филиалах IBM. Автор строит свою аналитическую модель национальной культуры разных стран, исходя из следующих основных критериев (измерений): дистанция власти, индивидуализм-коллективизм, стремление к избеганию неопределенности, маскулинность – феминность, долгосрочность ориентаций.

Измерение "*дистанция власти*" показывает степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. Каждая организация обладает своим социально одобряемым неравенством статусов сотрудников при постановке задач, выборе средств их реализации и процедур согласования при разрешении конфликтов и т.д. Индивиды из культур с большой дистанцией власти считают, что власть – это наиболее важная часть общественной жизни. В

таких культурах господствует более жесткий стиль управления; подчиненные боятся выражать несогласие с начальством, потерять доверие сослуживцев.

Измерение "*стремление к избеганию неопределенности*" определяется как степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. В обществах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди проявляют высокую степень беспокойства и агрессивности, лихорадочность в работе, или "авральность". При диагностике в организации этот параметр указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Культуры с низким уровнем избегания неопределенности имеют более низкий уровень стрессов, принимают разногласия в своей среде и характеризуются большей склонностью к риску. Индивиды из культур с высоким уровнем избегания неопределенности больше сопротивляются любым изменениям, имеют более высокий уровень тревожности, нетерпимы к двусмысленности, больше беспокоятся о будущем, имеют низкую мотивацию к достижению, мало склонны к риску.

Измерение "*индивидуализм-коллективизм*" – это главное измерение культурной вариативности, выделяемое теоретиками разных дисциплин. Оно показывает степень, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Индивидуализм предполагает, что человек действует, исходя из собственных интересов и интересов ближайших к нему людей. Коллективизм основывается на том, что каждый человек принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. Группа заботится об удовлетворении запросов индивида, требуя полного и безусловного подчинения.

Гармония и сохранение мира – важные ценности коллективизма, поэтому любое несогласие в своей среде в данных культурах предпочитают тщательно скрывать ("не выносить сор из избы"). В индивидуалистических культурах допускается конфронтация внутри группы, а иногда она воспринимается даже как желательная необходимость "впустить свежий воздух".

Измерение "*мужественность-женственность*" показывает степень, до которой доминирующие ценности общества – "маскулинные". Эти ценности включают настойчивость, самоуверенность, успех и конкуренцию, получение денег, отсутствие заботы о других людях или качестве их жизни, которые ассоциируются почти везде в большей мере с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от "нежных" ценностей типа жизненные удобства, поддержание теплых личных отношений, забота о

слабых и солидарность, ассоциируемых преимущественно с ролью женщины. Этот параметр отражает систему мотивации в организации – насколько системы оценки, вознаграждения и продвижения сотрудников связаны с конкретными результатами их деятельности. Хофстеде нашел, что по сравнению с людьми из феминных культур люди в маскулинных культурах имеют более сильную мотивацию к достижению, в работе они видят смысл жизни, склонны считать интересы компании своими собственными интересами и центром своей личной жизни, способны очень напряженно работать.

Измерение "*долгосрочная ориентация*" характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств. Например, представителей деловых кругов США и Канады больше интересует настоящее и ближайшее будущее их компаний. Принятых на работу людей, если они плохо работают, очень быстро увольняют. Для большинства европейцев важнее сохранение истории и продолжение традиций. Многие азиатские страны исповедуют футуристический подход. Крупные японские фирмы нанимают людей на работу на длительный срок, иногда на всю жизнь. Такие фирмы тратят большие средства на обучение персонала, и в них существуют твердые взаимные обязательства сторон друг перед другом. Исследователи даже разработали методы оценки временных характеристик для членов организаций. Они включают такие показатели, как пунктуальность, умение распределять время, осведомленность, следование расписанию, соблюдение сроков, ориентация на будущее.

### **Теория Z культуры**

Успехи японских фирм заставили американцев обратить особое внимание на их управленческую культуру. Крупнейшие американские компании, такие, как Kodak, Procter & Gamble, IBM, Hewlett-Packard, попытались использовать теорию Z культуры, сближающую американский и японский подходы. Основой новой культуры явилось сотрудничество между управленческим персоналом и работниками. Свое исследование У. Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры, описание которых представлено в табл. 7 (Оучи, 1987).

В отечественной психологии исследования, посвященные влиянию национальной культуры на культуру организации, пока очень немногочисленны. А.Пригожин изучает проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях (Пригожин, 1995). Он анализирует проблемы

взаимодействия людей, имеющих различные убеждения, культурные ценности и образцы поведения и представляющих разные национальные культуры внутри совместного предприятия. Результаты исследований позволили сделать вывод, что причины неэффективной деятельности предприятия заключаются в скрытом конфликте российской и американской культур.

Таблица 7

### Модель организации типа "Z" по У.Оучи

| "Культур-<br>ные"<br>переменные                        | Характеристики в<br>японских компаниях  | Характеристики в<br>американских компаниях<br>типа "Z"   | Характеристики в<br>типичных американских<br>компаниях  |
|--|---|--|---|
| Стаж работы<br>в компании                              | Как правило,<br>практикуется<br>пожизненный наем.<br>Увольнения крайне<br>редки         | Продолжительный, т.к.<br>это способствует<br>формированию<br>лояльного, почти<br>постоянного персонала   | Обычно небольшой,<br>увольнения – весьма<br>распространенное<br>явление                               |
| Оценка<br>работы<br>сотрудников<br>и их<br>продвижение | Очень медленное;<br>серьезного повышения<br>по службе приходится<br>ждать долгие годы   | Медленное, акцент<br>делается на обучении<br>и оценке, а не на<br>продвижении  | Очень быстрое;<br>работники, которые<br>вскоре не получают<br>повышения, часто<br>ищут новую работу   |
| Карьера  | Весьма общая;<br>сотрудники проходят<br>ротацию из одной<br>области в другую            | Достаточно общая,<br>акцент делается на<br>ротации рабочих мест<br>и более широком<br>обучении с целью дать<br>работнику лучшее<br>представление об<br>организации в целом | Весьма специализи-<br>рованная; люди, как<br>правило, стремятся<br>остаться в какой-то<br>одной сфере |
| Механизм<br>контроля                                   | Неясный и<br>неформальный; люди<br>полагаются на доверие<br>и добрую волю               | Большее внимание<br>уделяется процедурам<br>неформального<br>контроля в сочетании с<br>четкими показателями<br>деятельности  | Ясный и формальный;<br>люди точно знают, что<br>и как контролировать                                  |
| Принятие<br>решения                                    | Осуществляется с<br>помощью групповых<br>методов  | Осуществляется с<br>участием сотрудников<br>и при достижении<br>консенсуса   | Осуществляется<br>отдельными<br>менеджерами   |
| Ответствен-<br>ность                                   | Коллективная;<br>разделяется группой  | Индивидуальная   | Индивидуальная  |
| Забота о<br>персонале                                  | Организацию<br>интересует вся жизнь<br>сотрудников, как<br>деловая, так и<br>социальная | Сфера интереса<br>компании к<br>сотруднику<br>расширяется,<br>приближаясь к<br>целостной заботе о<br>жизни сотрудников   | Организация в<br>основном<br>интересуется лишь<br>деловой жизнью<br>сотрудников                       |

В работе А.Наумова и др. по группам опрашиваемых российских и американских менеджеров были даны сравнительные характеристики институциональной и национальной культур, проведен сравнительный анализ отношения к работе во временной перспективе (Наумов, Джонс, Паффер, 1995).

Исследование показало, что отдельные профессиональные группы (институциональная культура) могут иметь отличные от национальной культуры характеристики. Это значит, что отдельные черты специфических групп (например, менеджеров и деловых людей) могут проявляться сильнее или слабее в зависимости от воздействия институциональной культуры. Другой вывод, который делают авторы, они формулируют так: "...противоречие между национальной и институциональной культурами является движущей силой в адаптации каждой из них к постоянно меняющемуся внешнему окружению" (там же, с. 48).

Х.Ватанабэ доказывает что у японцев и россиян различное отношение к работе как трудовому процессу, к работе в коллективе, а также различное понимание своей роли в организации (участии в управлении). Так, в Японии работа в группе рассматривается как цель, способ жизни, естественное поведение, привычка, эффективность, качество или способ делать лучше. В России работу в группе понимают как средство, защитный элемент, необходимость, поведение, принуждение, выживание, масштаб или способ делать больше (Ватанабэ, 1996).

Таким образом, в рамках рассмотренных концепций и исследований показано, что анализ организационной культуры необходимо проводить с учетом истории, конкретного этапа социально-экономического развития данной страны, в контексте ее общественного окружения. Базовые национальные, культурные, исторические и религиозные различия предопределяют особенности деятельности организаций, эффективность их работы.

#### **7.4. Методы изучения организационной культуры**

Вопрос о методах исследования организационной культуры в настоящее время является одним из наиболее актуальных и вместе с тем наименее разработанных в организационной психологии. Разнообразие подходов к определению содержания понятия организационной культуры определяет разнообразие методического инструментария и типологий, построенных на их основе.

В большинстве работ по менеджменту (Виханский, 1998; Лютенс, 1999; Мескон, 1997; Спивак, 2000 и др.) среди различных составляющих ОК выделяются следующие, играющие, по мнению представителей теории

управления, ключевую роль в формировании и поддержании культуры предприятия: должностная иерархия и механизмы ее поддержания; вид и дизайн продукции; избираемые рынки сбыта, особенности внедрения инноваций и стратегии взаимодействия с окружающей средой. Эти компоненты ОК, с точки зрения авторов, и должны изучаться с помощью специальных методов. Основными *методами исследования ОК в менеджменте* являются опрос и анкетирование, изучение культур отдельных успешных и неуспешных организаций (case-study – анализ конкретных случаев), анализ документации, интервью, групповые дискуссии, ролевые и управленческие игры. По мнению зарубежных исследователей ОК, наиболее эффективными методами являются интервью с работниками и менеджерами организации (эффективность - возможность продуктивного использования информации - 98%), групповые дискуссии (89%) и различные анкеты и опросники (67%). Тем не менее опросники являются наиболее распространенным методом исследования ОК в связи с экономичностью применения и возможностями статистической обработки данных.

Опросники являются важным инструментом коммуникации с работниками во время диагностики организационных девиаций, планирования и осуществления организационных преобразований. По мнению К.Харпер, ежемесячное экспресс-анкетирование, включающее 10-15 вопросов, направленных на диагностику психологического благополучия работников, и ежегодное расширенное анкетирование, включающее как минимум 50 вопросов, охватывающее различные аспекты организационной культуры, позволяют менеджерам контролировать организационный климат и вовремя диагностировать возможные неблагополучия. Как отмечают исследователи, развернутый опросник должен содержать следующие шкалы: коммуникации, вовлеченность работников в процесс принятия управленческих решений, поощрения и наказания, взаимодействия субкультур, условия работы, обучение персонала и планирование карьеры. Наличие обратной связи от работников по всем указанным аспектам ОК позволяет менеджерам дать наиболее полную и точную оценку состояния организационного климата (Карпов, 2002).

В настоящее время одной из наиболее популярных среди менеджеров методик оценки ОК является PCA (Performance Culture Audit – проверка эффективности культуры), разработанная британскими специалистами по управлению (Cooper, 1998). Эта многошкальная опросная методика позволяет: 1) определить специфический набор факторов-мотиваторов, удерживающих работников в организации, 2) построить "профиль ОК" и сопоставить его с профилями наиболее успешных организаций в данной отрасли.

*Психологическое исследование ОК* отличается от исследования в менеджменте в первую очередь глубиной анализа различных аспектов культуры и соответственно большей сложностью и теоретической обоснованностью применяемых методов. Согласно Д. Куперу и П. Шиндлеру, психологическое исследование феноменов ОК предполагает: диагностику психологического благополучия персонала организации, выявление общего уровня эффективности организационного функционирования и "критических точек" ОК, в которых воздействие консультанта будет наиболее эффективным, анализ системы психологических защит и способов сопротивления изменениям, распространенных в данной организации, исследование восприятия работниками перспектив развития организации, а также собственного профессионального роста и карьерного продвижения.

Вместе с тем, как указывает Карпов и др., существует ряд трудностей методологического плана, с которыми сталкиваются организационные психологи при попытке создания надежных и валидных методов исследования организационной культуры:

- слабая теоретическая разработанность проблемы ОК. Большинство существующих теоретических работ лишь обобщают результаты эмпирических исследований и прикладных технологических разработок в этой области, не предлагая их обоснования или интерпретации в рамках общей методологии психологического исследования;
- отсутствие валидных моделей потребительского поведения;
- нестабильность во времени самого предмета исследования — организационной культуры;
- ограниченные возможности кросс-культурного переноса выявляемых закономерностей функционирования ОК;
- "размытость границ" феномена ОК, его вплетенность в целостную структуру организации;
- включенность исследователя в систему внутриорганизационных взаимодействий, особенно в ситуациях длительного исследования или при наличии конфликтов между иерархическими уровнями или субкультурами. В таких случаях консультанта стараются привлечь в качестве посредника или привлечь на сторону одного из участников конфликта;
- ограниченные возможности публикаций результатов исследований в связи с конфиденциальным характером информации (Карпов и др., 2002).

Несмотря на указанные трудности изучения ОК, анализ работ различных отечественных и зарубежных авторов, посвященных проблеме методов психологического изучения ОК, позволяет выделить два



принципиально различных подхода к созданию и применению методов исследования культуры организации.

Представители первого направления создают опросные методики, позволяющие диагностировать принадлежность изучаемой организационной культуры к тому или иному типу. В основе данных методик, как правило, лежит принимаемая разработчиками "параметрическая" (основанная на сочетаниях двух параметров) типология организационных культур. Примером такой типологии ОК является модель А.Куина. Автор предлагает рассматривать ОК как сочетание двух независимых факторов: внешняя или внутренняя ориентация организации и гибкость или жесткий контроль поведения каждого члена организации. В результате сочетания этих двух факторов образуются четыре типа организационной культуры (культура поддержки, инновационная культура, нормативная культура и целевая культура). Разработчики методики с помощью стандартных психометрических процедур создают опросник, измеряющий количественно степень выраженности каждого параметра. В результате обработки данных получаются два числовых значения, сочетание которых и определяет тип оргкультуры.

Совершенно иные методы исследования ОК используются представителями второго (условно – феноменологического) направления. Типологизации организационных культур, созданные представителями этого подхода (М. Нот, W.Newman), основаны не на сочетании заранее выбранных параметров, а на обобщении и номинализации вариантов культур, с которыми сталкивался исследователь во время работы в различных организациях.

Среди методов исследования ОК, приводимых в работах представителей данного направления, в первую очередь встречается метод феноменологического анализа. Еще одной группой методов изучения ОК, по мнению авторов, конгруэнтных природе феномена организационной культуры, являются проективные методы. Именно проективные методы позволяют выявлять и описывать как осознаваемые, так и неосознаваемые компоненты и уровни оргкультуры. Кроме того, использование проективных методов позволяет исследователю получить информацию, которую он при других условиях не мог бы получить в связи с "внутренней цензурой" организации или опасениями работников, связанными с возможной негативной реакцией руководства на их сотрудничество с консультантом. Среди наиболее распространенных проективных методов следует назвать в первую очередь метод незаконченных предложений и его различные модификации. Одной из таких модификаций является методика изучения ожиданий работников, позволяющая исследовать не только ожидания и их взаимосоответствие, но и ожидания,

"проецируемые" испытуемым на своих коллег, руководителей и подчиненных.

Взаимные ожидания работников организации и руководителей составляют важный элемент ОК, так как на их основе формируются критерии поощрения и наказания, осуществляется регуляция совместной деятельности. Не менее известной проективной методикой, несмотря на существенные ограничения при ее использовании с целью диагностики ОК, является модификация теста Розенцвейга - методика "деловые ситуации". Большая группа проективных методов – рисуночные методы – также может быть использована с целью диагностики ОК. В качестве примера можно привести методику "насыщенные картинки" (rich pictures), которую разработал австралийский консультант М. Хот. Суть методики состоит в следующем: группе из 5-7 человек (желательно работников, находящихся на одном иерархическом уровне) предлагается на большом листе бумаги графически изобразить важный для исследователя аспект функционирования организации, например тот или иной организационный процесс, систему коммуникаций, контроля или свое видение структуры организации в целом. При этом испытуемым не разрешается переговариваться. Взаимодействие между членами группы может осуществляться только с помощью изменения или дополнения рисунков друг друга. Данная методика позволяет исследователю ОК получить представление о способах организации и эффективности совместной деятельности, особенностях восприятия работниками различных аспектов жизнедеятельности организации, формах межличностного общения, принятых в данной организации.

Наиболее простыми для диагностики и последующего анализа являются внешние атрибуты и типы ОК. В то же время изменение данных атрибутов редко приводит к существенным сдвигам в культуре организации. «Глубинный», частично неосознаваемый уровень ОК доступен для исследования в основном с помощью проективных методов. Однако в настоящее время эта группа методов достаточно слабо адаптирована для работы с таким сложным и изменяющимся феноменом, как организационная культура. Для успешного осуществления организационных изменений, затрагивающих глубинные уровни ОК, необходимо создание специальных методик, объединяющих достоинства опросных и проективных методов исследования.

Итак, организационная культура, являясь основной составляющей организации, оказывает сильное влияние как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде. Организационная культура складывается из устойчивых норм, представлений, принципов, ценностей относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует себя вести в организации.

Организационная культура представляет собой совокупность основных убеждений, которые передаются всем поступившим на работу сотрудникам как правильные способ восприятия происходящего, образ мышления и повседневные действия. К важным характеристикам организационной культуры относятся принятые модели поведения, нормы, доминирующие ценности, философия, правила и символы.

В организации может существовать доминирующая культура и субкультуры. Некоторые организации обладают сильной, а некоторые слабой культурой. Культура обычно создается основателем или высшим руководством компании, формирующим ключевую группу, объединенную общим видением перспективы. Эта группа работает над созданием культурных ценностей, норм, символов, необходимых для воплощения их видения перспективы. Для поддержания культуры компании обычно предпринимают ряд шагов, к которым относятся: тщательный отбор кандидатов для приема на работу; опыт, приобретаемый на рабочем месте и знакомящий новичков с культурой организации; усвоение необходимых для работы навыков; пристальное внимание к оценке результатов труда и вознаграждению деятельности каждого сотрудника; воспитание приверженности основным ценностям организации; закрепление корпоративной истории и фольклора и, наконец, признание и продвижение работников, которые хорошо выполняют свою работу и могут служить примером для нового персонала организации.

На формирование культуры в организации оказывают влияние базовые национальные, культурные, исторические и религиозные решения, предопределяющие особенности деятельности организации.

### **Задания для самопроверки**

1. Что понимается под термином "организационная культура"? Дайте определение и приведите несколько примеров основных характеристик. Какую роль могут играть финансовые успехи компании в ее культуре?
2. Чем доминантная культура отличается от субкультуры? При ответе дайте определение обоим терминам.
3. Чем отличаются сильные культуры от слабых? Какие факторы определяют сильную культуру?
4. Каким образом готовность рисковать и обратная связь способствуют созданию определенного профиля культуры? Ответ поясните, включив в него обсуждение этого профиля.
5. Как развивается организационная культура? Какие этапы обычно она проходит?
6. Что предпринимают организации для сохранения своей культуры? Опишите основные шаги.

7. Назовите некоторые из основных параметров, которые характеризуют межкультурные различия. Опишите вкратце каждый из них.
8. Приведите несколько примеров российских организаций с сильной культурой. Обоснуйте ваше мнение.
9. Прокомментируйте значение внедрения следующих программ для организационной культуры фирмы "Минутка":
  - 1) Программа "Сообщение", предполагающая, что каждый работник фирмы может написать анонимную жалобу, направить ее в то подразделение или тому руководителю (независимо от его должностного уровня), которые отвечают за решение конкретной программы, и быть уверенным, что жалобу внимательно рассмотрят.
  - 2) Программа "Открытые двери", позволяющая любому работнику в любое время обратиться с волнующим его вопросом, просьбой, предложением к руководителю любого ранга.
  - 3) Программа "Через голову", которая требует, чтобы один раз в полгода руководитель побеседовал с подчиненным своего подчиненного, т.е. с работником, находящимся на два уровня ниже в управленческой иерархии.

## **Глоссарий**

**Влияние организационной культуры на эффективность организации** связано с выбором подхода и критерием формирования набора организационных переменных: организационные процессы – Сате; ценностные ориентации – Питер и Уотерман; функции социальной системы – Парсонс; система конкурирующих ценностей – Квин и Рорбах.

**Доминирующая культура** выражает ключевые ценности, разделяемые большинством членов организации.

**Объективная организационная культура** связана с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, месторасположение, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства и т.д.

**Организационная культура** определяется как сложная композиция важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

**Параметры организационной культуры:** 1. Образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организаций в своем поведении и действиях. Эти предположения связаны с видением

окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношение и т.д.). 2. Ценностные ориентации, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. 3. Символика, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организаций: история фирмы, легенды и мифы, анекдоты, фольклор, девизы и лозунги, ритуалы и церемонии и т.д.

**Развитие организационной культуры** предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние национальная культура.

**Сильная организационная культура** определяется объемом и интенсивностью, с которой члены организации признают основные ценности компании. Сильная оргкультура более четко определяет приоритеты и имеет более глубокое влияние на поведение в организации. Она не только создает преимущества для организации, но и в то же время может служить серьезным препятствием при проведении инноваций.

**Социализация работников** – процесс вступления новых работников в организацию и их адаптация к организационной культуре.

**Способы поддержания организационной культуры:** объекты и предметы внимания, оценки со стороны менеджеров; реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы; моделирование ролей и обучение; критерии вознаграждений и статусов; критерии отбора, продвижения и увольнения; организационные символы и обрядность.

**Субъективная организационная культура** определяется особенностями группового восприятия организационного окружения (ценности, нормы, роли, герои организации, мифы, обряды и ритуалы, язык общения, лозунги).

**Теория "Z"** У.Оучи использует сравнительный анализ семи организационных переменных: стаж работы в компании, оценка и продвижение работников, карьера, механизм контроля, принятие решения, ответственность, забота о персонале в преломлении к национальным особенностям и по его результатам формируется культура типа "Z".

**Уровни организационной культуры (по Э.Шейну):** первый уровень – "поверхностный" – включает видимые внешние факты, такие, как применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п. или все то, что можно ощущать и воспринимать; второй уровень – более глубокий – включает ценности, верования, разделяемые членами организации; третий уровень – глубинный и самый сложный для изучения – включает базовые предположения, которые принимаются бездоказательно и подсознательно

усваиваются членами организации. Шейн относит к ним фундаментальные основы отношения к природе, работе, человеку.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М., 1997.
4. Анцыферова Л.И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысливание, преобразование ситуаций и психологическая защита // Психологический журнал. 1994. Т.15. С.3-7.
5. Бассин Ф.В., Бурлакова М.К., Волков В.Н. Проблема психологической защиты // Психологический журнал. 1988. №3. С.30-41.
6. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. М., 1996.
7. Братусь Б.С. Актуальные проблемы психологического изучения и коррекции алкоголизма // Психологический журнал. 1987. №2. С.18-25.
8. Братусь Б.С. Аномалии личности. М., 1988.
9. Бурлачук Л.Ф., Коржова А.Л. Психология жизненных ситуаций. М., 1995.
10. Васильев И.А. Соотношение познавательных и эмоциональных процессов в американской психологии // Вопросы психологии. 1976. №2. С.36-54.
11. Ватанабе Х. Изучение управленческих отношений в японских компаниях в России // Менеджмент. 1996. №2. С.46-58.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1998.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. 2-е изд. М., 1996.
14. Гордеев Р.В. Кросскультурные проблемы международного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. №1. С.3-24.
15. Дукер П.Ф. Практика менеджмента. М., 2001.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1997.
17. Емельянов Е.Н., Поварницина С.Е. Психология бизнеса. М., 1998.
18. Журбин В.И. Понятие психологической защиты в концепциях З.Фрейда и К.Роджерса // Вопросы психологии. 1990. №4. С.14-23.
19. Занковский А.Н. Анализ базовых "координат" организационных культур: когнитивные репрезентации организационных понятий в сознании российских и японских менеджеров // Психологический журнал. 1996. Т.17. № 3. С.26-36.
20. Зейгарник Б.В., Братусь Б.С. Очерки по психологии аномального развития личности. М., 1986.

- 21.Карпов А.В., Скитяева И.М., Волкова Н.В., Ямщиков И.А. Организационная культура: понятие и реальность: Учеб. пособие. М., 2002.
- 22.Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации. М., 1999.
- 23.Китаев-Смык А.А. Психология стресса. М.,1983.
- 24.Козлов В.Д. Управление организационной культурой. М., 1991.
- 25.Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М., 1999.
- 26.Ксенофонтова Е.Г. Уровни развития саморегуляции личности: критерии ее определения. М.,1988.
- 27.Лазарус Р. Теория стресса и психофизиологические исследования // Эмоциональный стресс. Л.,1970. С.178-208.
- 28.Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестн. Моск. ун-та. Сер.14, Психология. 1997. № 4. С.4-11.
- 29.Лютенс Ф. Организационное поведение М.,1999.
- 30.Борневассер М. Стресс в условиях труда // Иностранная психология. 1994. Т.2, №1. С.44-50.
- 31.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
- 32.Мильнер Б.З. Теория организаций. М., 1998.
- 33.Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. М., 1998.
- 34.Налчаджян А.А. Социально-психическая адаптация личности (формы, механизмы, стратегии). Ереван,1988.
- 35.Нартова-Бочавер С.К. "Coping-behavior" в системе понятий психологии личности // Психологический журнал. 1997. Т. 18, №5. С.20-30.
- 36.Наумов А.И. Хофштидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом)// Менеджмент. 1996. №3. С.70-103.
- 37.Наумов А.И., Джонс Э., Паффер Ш. Этическое отношение к работе: новые парадигмы // Менеджмент. 1995. №4. С.41-59.
- 38.Оучи У. Теория Z . М., 1987.
- 39.Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
- 40.Пригожин А.И. Проблема синергии организационных культур в русско-американских совместных предприятиях // Менеджмент. 1995. №1. С.60-77.
- 41.Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995.
- 42.Психология: Словарь. М.,1997.
- 43.Роджерс К. Взгляд на психотерапию: становление человека. М.,1994.
- 44.Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М., 1992.
- 45.Селье Г. Стресс без дистресса. М.,1976.
- 46.Смирнов Э.А. Основы теории организации. М., 1998.
- 47.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб., 2000.

- 48.Томилов В. Формирование организационной культуры экономических систем // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 1. С.69-73.
49. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. М., 1992.
- 50.Урсано Р., Зонненберг С., Лазар С. Психодинамическая психотерапия. М.,1992.
- 51.Фишер П. Новичок в кресле шефа. М., 1995.
- 52.Форманюк Т.В. Синдром "эмоционального выгорания" как показатель профессиональной дезадаптации учителя // Вопросы психологии. 1994. №4. С.57-64.
- 53.Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002.
- 54.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.
- 55.Шихирев П.Н. Современная социальная психология. М., 1999.
- 56.Щольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью // Проблемы теории и практики управления. 1995. №3. С.111-114.
- 57.Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции // Социологические исследования. 1996. № 7. С.47-55.
- 58.Эмоциональный стресс в условиях нормы и патологии человека. Л.,1976.
- 59.Anderson C. Managment. Wm.Brown Publishers, 1984.
- 60.Appley M.N., Trumbull R. Dynamics of stress. Physiological, psychological and social perspectives. New York, 1986.
- 61.Arnold J., Cooper C., Robertson I. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. London, 1998.
- 62.Barnard C. The functions of the executive. Cambridge, 1992.
- 63.Baron R.A. Negative effects of destructive criticism: Impact of conflict, self-efficacy and task performace // J.Applied Psychol. 1988. V.73, №2.
- 64.Baumgardner A.H., Akryn R.M. Copying with the prospect of social disapproval: Strategies and psychological perspectives. New York; London, 1987.
- 65.Beckhard R. Organisational developments: strategies and models. Adison-Wesley, 1969.
- 66.Brown A. Organizational culture. London, 1995.
- 67.Burns T., Stulker G.M. The management of innovation. London, 1961.
- 68.Carnall C.A. Managing change in organisations. London, 1990.
- 69.Cherrington D.J. Organizational behavior: the management of individual and organizational performance. Massachusetts, 1994.
- 70.Cooper D., Schindler P. Business research methods. Irwin, 1998.
- 71.David C. McClelland. The two face of power // Journal of International affairs. 1970. Vol.24, №1. P.35-40.
- 72.De Vries K., Miller D. The neurotic organization. New York, 1984.
- 73.Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life. Reading. MA. Addison Wesley, 1982.



74. Everly C.S. jr. A clinical guide to the treatment of the human stress response. New York, 1989.
75. Fiedler F.E. A Theory of leadership effectiveness. New York, 1967.
76. Fisher S. Stress and the perception of control. Hillsdale, 1984.
77. Hamton D. R., Summer C.E. Organizational behavior and the practice of management. Harper Collins Publishers, 1987.
78. Handbook of work and organizational Psychology. Psychology Press, 1998. №4.
79. Handy C. Understanding organizations. St. Ives, 1993.
80. Harper K. Employee // Organizational climate assessment. Presentation, 1998.
81. Harris P.R., Moran R.T. Managing cultural differences. Gulf Publishing Company, 1991.
82. Harvey D., Brown D. An experiential approach to organization development. New Jersey, 1996.
83. Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W. Organizational behavior. Westpublishing Company, 1995.
84. Herriot P., Pemberton S. New deals. Chichester, 1995.
85. Hofstede G. Culture and organizations // International studies of management organization. 1981. № 4. P. 41-53.
86. Hofstede G. Culture's consequence, international differences in work-related values. London, 1980.
87. Hofstede G. Motivation, leadership, and organizational: Do american theories apply abroad // The organizational behavior / Reader B.A.Kolb, I.M. Rubin; Osland (eds.). New Jersey, 1984.
88. Janis I.L. Groupthink. Boston, 1982.
89. Katz D., Kahn R. The social psychology of organizations. New York, 1966.
90. Likert R. The human organization. New York, 1967.
91. Lawrens P.R., Lorsch J.W. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston, 1967.
92. Lee D., Newman Ph., Price R. Decision making in organisation. London, 1999.
93. Mason J.A. A reevaluation of the concept of "non-specificity" in stress theory // Journal of psychiatric research. 1971. №80. P.323-333.
94. Mayo E. The social problems of an industrial civilization. Cambridge, 1945.
95. McGrath J.E. Stress und verhalten in organisationen / J.R.Nitsch (ed.). Bern, 1981.
96. Mintzberg H. Power in and around organization. Prentice Hall, 1983.
97. Morgan G. Images of organization. London, 1986.
98. Organ D., Batman T. Organizational behavior. Boston, 1985.
99. Pettigrew A. M. Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role // Schneider B. (ed.). Organizational climate and culture. San Francisco, 1990. P. 413—433.

100. Pfeffer J. Managing with power. Boston, 1992.
101. Robbins S.P. Organizational behavior: concepts, controversies, applications. New Jersey, 1996.
102. Robbins St.P. Organizational theory. New Jersey, 1990.
103. Sathe V. How to decipher and change corporate culture // Kilman R. H., Saxton M. J., Serpa R., Associates (eds). Gaining control of the corporate culture. San Francisco, 1985. P. 230-261.
104. Schall M.S. A communication-rules approach to organizational culture. San Francisco, 1993.
105. Schein E.H. Career dynamics: matching individual and organization needs. London, 1978.
106. Schein E. Organizational culture and leadership. San Francisco, 1992.
107. Schein E. H. Coming to a new awareness of organizational culture // Sloan management review. 1981. №23. P.3-16.
108. Schein E. H. How culture forms, develops and changes // Kilman R. H., Saxton M. J., Serpa R., Associates (eds). Gaining control of the corporate culture. San Francisco, 1985. P.17-43.
109. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative science quarterly. 1983. V. 28. P. 339-358.
110. Taylor F.W. The principles of scientific management. London, 1911.
111. Tyson Sh., Jackson T. The essence of organizational behavior. New York; London, 1992.
112. Weber M. The theory of social and economic organisation. Oxford, 1947.
113. Williamson O.E. Markets and hierarchies: Some elementary considerations // American economic review. 1973. V.LXIII. P.16-25.
114. Woodward J. Management and technology. London, 1958.