

**Министерство образования
и науки Российской Федерации**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Е. А. Родионова

Организационная психология

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
2014**

Министерство образования
и науки Российской Федерации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Е. А. Родионова

Организационная психология

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2014

УДК 930:372.8 (075.8)

Родионова Е.А. **Организационная психология**: учеб. пособие / Родионова Е.А. – СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. – 80 с.

Соответствует требованиям ФГОСТ по специальности 050400 «Психолого-педагогическое образование» по дисциплине БЗ. В11.

Содержит основную информацию по теоретическому блоку дисциплины «Организационная психология», а также материалы для подготовки к практическим занятиям (упражнения, кейсы, тесты). Закрепление материала обеспечивается блоком вопросов и заданий.

Предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Организационная психология» и занимающихся по специализации «Психология управления».

Табл. 1. Ил. 12. Библиогр.: 20 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

© Родионова Е.А., 2014

© Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2014

Предисловие

Организационная психология как дисциплина и направление (за рубежом известна под названиями: Industrial and organizational psychology, I-O psychology, work psychology, work and organizational psychology, W-O psychology, occupational psychology, personnel psychology, talent assessment) включает в себя применение психологических теорий и исследовательских методик к проблемам организации, управления и бизнеса; затрагивает вопросы организационной культуры, организационного поведения и управленческого взаимодействия (общения), жизненного цикла персонала и т. д.

В данном пособии раскрыты два больших блока организационной психологии: организационная культура и управленческое общение.

Организационная культура является основой организации, обеспечивает ее эффективность и стратегическое развитие компании (если речь идет о сильной организационной культуре), управленческое общение входит в параметры организационной культуры и обеспечивает тактическое развитие компании.

В разделе 1 рассмотрены актуальные вопросы диагностики и развития организационной культуры компаний, совершен исторический экскурс по моделям и теориям организационной культуры. Акцент сделан на анализе социально-психологических характеристик организационной культуры, что дает возможность выстроить систему аудита и оптимизации организационной культуры конкретной компании с учетом сильных и слабых сторон, ориентироваться на повышение эффективности организации сегодня и в перспективе при минимальных финансовых затратах.

Во разделе 2 кратко описаны основные факторы и вопросы управленческого общения: стадии, уровни управленческого общения, особенности взаимодействия в рабочей группе, методы психологического воздействия.

В пособии представлены дополнительные материалы, которые помогут в подготовке и проведении практических занятий по разделу «Концепция организационной культуры в управлении организацией». Диагностический материал и дополнительная информация по корректировке организационной культуры предприятия могут быть интересны не только студентам, но и практикующим психологам, руководителям, специалистам по управлению персоналом.

1. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Краткий исторический обзор и определение культуры организации

Глоссарий: *организационная культура, типы и модели организационной культуры, клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая культура.*

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Определений организационной культуры довольно много. В отечественной литературе было обнаружено около 20 определений, в зарубежной – порядка 30, и, мы допускаем, что это далеко не все (всегда остается какая-то область исследования, которая не доступна). Попробуем пойти «от истоков».

Сам термин «культура» возник от латинского *cultura*, т. е. возделывание, воспитание, образование. Появление понятия «культура» относят к римской античности, к работе Марка Туллия Цицерона «Тускуланские беседы» (45 г. до н.э.). В ней подчеркивается отличие человеческой жизнедеятельности от биологических форм жизни. Поэтому культура понимается, прежде всего, как возделывание, обработка, уход. Но объектом такого ухода может быть не только земля (как считалось до сих пор), но и сам человек. Цицерон считал, что дух, разум человека необходимо возделывать так же, как крестьянин возделывает землю. Именно «обработка разума», развитие мыслительных способностей человека есть истинное призвание свободного гражданина, в отличие от рабов и низших сословий, уделом которых является физический труд, обработка земли.

Жан-Жак Руссо, представитель французского Просвещения, трактовал культуру как то, что отдаляет человека от естественной природы. Занимаясь проблемами воспитания, Руссо первым обратил внимание на то, что существуют мужская и женская культуры. Немецкие просветители, считали, что культура – переход человека от животного состояния к общественному укладу. В частности, Иоганн Готфрид Гердер (Johann Gottfried Herder) считал, что культура – ступень совершенствования человека, прежде всего ступень развития наук и просвещения. В своей книге «Идеи философии истории человечества» (1784–1791) он говорил о культуре человеческого общества, основной характеристикой которой (культуры) считал язык. Английский ученый Эдуард Тайлор (Edward Burnett Tylor) впервые определил культуру как сложное образование, состоящие из знаний, верований, искусства, нравственности, законов, обычаев и некоторых других способностей и привычек, усвоенных человеком как членом общества. Освальд Шпенглер (Oswald Spengler) насчитывает восемь культур, образующих, по его мнению, историю: египетскую, вавилонскую, китайскую, античную, арабскую, европейскую и культуру народов майя. Он не хочет и слышать о единой культуре. Культура для него является чем-то подобным биологическому организму. Это значит, что она, как и всякий организм, проходит фазы рождения, роста, старения и смерти. И если существует не одна, а много культур, нет никакого смысла говорить о поступательном направлении развития.

Переведем понятие культуры общества на культуру организации, понимая под первым термином совокупность материальных и духовных ценностей, созданных людьми на протяжении веков, достигнутый человечеством уровень исторического развития, степень цивилизованности общества, интеллектуального, духовного развития, гуманистического миро-

воззрения. Под организацией традиционно (в менеджменте) понимается целевое объединение ресурсов, имеющее структуру и созданное человеком (людьми), который в свою очередь сам является активным ресурсом. Таким образом, организационная культура – совокупность ценностей, норм поведения, традиций, созданных сотрудниками организации, уровень организационного развития, выражающийся в отношениях, поведении, связанных с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией на определенном этапе развития организации. Организационная культура является уникальной как для каждой организации, так и для каждого этапа развития организации.

С середины 30-х г. XX в. стали распространяться различные теории о сущности культуры организации, а в настоящее время интерес к концепции культуры организации еще более вырос, причем во многих областях науки. В. А. Погребняк в аналитической статье по истории организационной культуры пишет о том, что понятие «организационная культура» было введено в 1920-е гг. выдающимся советским ученым, руководителем Центрального института труда при ВЦСПС СССР, А. К. Гастевым¹, который говорил о том, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры». Сам термин организационной культуры как таковой не употреблялся, однако А. К. Гастев в Концепции трудового воспитания и культурных установок писал о «социально-психологической культуре поведения» на производстве, которая «результатируется в подъеме

¹ Основная заслуга Алексея Капитоновича Гастева заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки — социальной инженерии, соединявшей методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства, по методикам подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ. Свои основные идеи и взгляды Гастев изложил в самом концентрированном виде в знаменитых 16 пунктах правил и наставлений о том, как надо правильно и культурно работать.

общей культуры производства; «культура движений органически переходит в культуру поведения, личная культура — в коллективную». Взаимоотношения людей на производстве, согласно гостевской концепции, требуют определенной «культурной условности», которая смягчает наше общежитие.

Именно в период с 1920-х гг. до начала перестройки в нашей стране было выпущено множество книг в рамках научной организации труда, посвященных советской формулировке организационной культуры – «культуре производства и труда» и «качеству трудовой жизни». В данных работах подробно изучалось влияние на производительную работу таких факторов, как идеология, психологический климат, воздействие коллектива на личность, роль лидерства и прочее, что мы сегодня относим к области организационной культуры. Многие из работ того времени актуально и поныне, более того, является уникальным пособием при решении проблем культуры именно отечественных предприятий (В. Ольшанский, А. Алексеев, С. Белановский и др.).

В литературе по теории организации не существует единого общепринятого определения культуры организации. Рассмотрим определения организационной культуры, данные российскими и западными учеными.

В отечественной литературе, начиная с 1990-х гг., встречается термин «корпоративная культура», под которой понимается «доминирующие в коллективе моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта» (Р. Л. Кричевский, 1993), «совокупность типичных для организации ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации» (Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев,

1997), «совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации» (В. В. Томилов, 2000). Российский ученый В. А. Спивак, занимающийся изучением организационной культуры, дает следующее определение: «Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды». Спивак выделяет «материальную культуру» (физические объекты, созданные человеческими руками) и «нематериальную, духовную культуру» (нормы, правила, образцы, эталоны, модели поведения, законы, ценности, церемонии, ритуалы, символы, мифы, знания, идеи, обычаи, традиции, язык). Говоря о национальных особенностях культуры, он выделяет американскую, японскую, немецкую и российскую культуры, а также принципы и признаки корпоративной культуры.

Начиная с 2000 г. в обиход вошло понятие «организационная культура».

Некоторые российские ученые принимают определение организационной культуры как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий (О. С. Виханский, А. И. Наумов, Б. Ф. Усманов, З. П. Румянцева и др), «духовное поле компании» (Т. О. Соломанидина). Т. Ю. Базаров считает, что организационная культура проявляется в философии и идеологии управления организации.

Один из наиболее известных исследователей организационной культуры, профессор Массачусетского технологического института

(Massachusetts Institute of Technology – MIT) Эдгар Шейн считает, что организационная культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными.

Согласно Э. Холлу, несмотря на разнообразие определений организационной культуры, существуют три объединяющих положения:

- 1) культура – не нечто врожденное, а приобретенное;
- 2) различные проявления культуры взаимосвязаны: затроньте одну ее часть. и это окажет воздействие на все остальное;
- 3) всем членам общества свойственны единые культурные ценности, и именно культура определяет границы различных социальных групп.

Как показывает анализ приведенных определений, в большинстве работ авторы выделяют главным критерием организационной культуры обязательное наличие ценностей, базовых предположений, которых должны придерживаться члены организации в своем поведении, действиях, символике и посредством которых ценностные ориентации «передаются» членам организации.

В результате контент-анализа найденных нами определений организационной культуры зарубежных и отечественных авторов было выявлено, что и те, и другие основными характеристиками организационной культуры выделяют «способ действия, образцы поведения, разделяемые всеми работниками» и «совокупность ценностей». Зарубежные авторы, характеризуя организационную культуру, достаточно большой упор делают на когнитивный и поведенческий компоненты, выделяя в качестве значимых характеристик «образ мышления, убеждения, разделяющиеся всеми работ-

никами, смысловые системы» и «способ действия, образцы поведения, разделяющиеся всеми работниками».

В работах отечественных авторов, посвященных организационной культуре помимо поведенческого, ценностного и когнитивного компонентов в определении организационной культуры встречаются характеристики стандартов качества и управления, стилей руководства, философии и идеологии управления, стратегических ресурсов и показателей удовлетворенности, и мотивации.

Таким образом, говоря об организационной культуре, мы предполагаем трехуровневую динамичную систему взаимодействия организации и сотрудников (ценности – отношение – поведение, действие), которая (система взаимодействия) выражается в определенном стиле, философии организации, бизнес-процессах, особенностях внешней адаптации и внутренней интеграции и обеспечивает эффективность деятельности организации.

Часто при рассмотрении понятия «организационная культура» сталкиваемся с понятием «корпоративная культура». В большинстве работ отечественных авторов эти понятия четко не разграничиваются (можно встретить труды, в которых они используются одновременно), хотя попытки сделать это предпринимаются. Анализ литературы позволил выделить две точки зрения.

1. Понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» используются как синонимы, так как оба понятия определяются при помощи одних и тех же терминов: философия и идеология организации, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, важные предположения, принимаемые и разделяемые всеми членами коллектива.

В зарубежной литературе «корпоративная культура» чаще всего обозначает то же, что и «организационная» (авторы используют термины сог-

porate culture, organizational culture, corporate identity). Этому подходу в основном придерживаются и некоторые отечественные исследователи (О. С. Виханский, С. В. Иванова, Л. В. Карташова, Е. Д. Малинин, В. Л. Михельсон-Ткач, В. А. Спивак).

1.2. Модели организационной культуры, компоненты и типы

Глоссарий: *модели организационной культуры, артефакты, ценности, типы культуры, компоненты организационной культуры.*

Анализ феномена организационной культуры, попытка структурировать ее, вывести на рациональные позиции привела к тому, что в теории и практике стали появляться модели организационной культуры, позволяющие типологизировать организационную культуру, изучать, диагностировать и выстраивать процессы управления. В литературе выделяются три типа моделей организационной культуры: уровневые модели, компонентные и, так называемые рамочные.

1.2.1. Компонентные модели организационной культуры

Появление рационалистических концепций организационной культуры связывают с именем Эдгара Шейна (Edgar H. Schein). Он определил организационную культуру как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рас-

смотрения проблем», выделив при этом трехкомпонентную модель организационной культуры (рис. 1).



Рис. 1. Уровни организационной культуры (Шейн, 1984)

Модель построена на основе концепции культурологов Ф. Р. Клухона и Ф. Л. Штротбека. Изучение организационной культуры начинается с первого, «поверхностного» или «символического», уровня, включающего в себя такие внешние проявления, как применяемые технология и архитектура, использование пространства и времени, язык, лозунги, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, планировка и оформление помещений. Это «видимая» часть организационной культуры. Однако смысл этих внешних проявлений остается непонятным, если неизвестны базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней.

Второй уровень представляют ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Шейн отмечает, что они формируются руковод-

ством компании и доводятся до сведения всех сотрудников. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Шейн называл это «организационной идеологией», которая во многих компаниях непосредственно формулируется в программных документах организации, являясь основным ориентиром в ее деятельности. Заданные ценности, которые могут быть явными или скрытыми в свою очередь определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. Не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

В основе организационной культуры, по мнению Шейна, лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и соответственно недостаточно осознаются даже их носителями – членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и в основном носят лишь гипотетический характер.

Изучение организационной культуры начинается с поверхности.

Внешние факты видимы, но часто не интерпретируются:

технологии;

архитектура;

наблюдаемые образцы поведения.

Ценностные ориентации и верования требуют более глубокого познания и знакомства, затрагивает более глубокие ценности:

проверяемые в физическом окружении;

проверяемые только через социальный консенсус.

Базовые и скрытые предположения принимаются подсознательно и бездоказательно:

отношение к природе;

отношение к человеку;

отношение к работе;

понимание реальности, времени и пространства.

Модель является достаточно универсальной, так как она инвариантна в отношении отраслевой принадлежности организации, этапа жизненного цикла ее развития, формы собственности и т.д.

1.2.2. Модели «многослойная луковица» и «культурная сеть»

На сайте Института корпоративной культуры расположена модель организационной культуры, которая названа авторами «многослойная луковица». Модель демонстрирует, что слои культуры должны быть согласованы друг с другом (рис. 2). В противном случае люди в организации чувствуют дискомфорт, а культура начинает разрушать организацию, вести к сбоям в технологии и взаимодействии с бизнес-окружением.

Среди компонентных моделей широко известна модель «культурная сеть». Она была предложена известным специалистом в области стратегического менеджмента Г. Джонсоном (рис. 3) и отражает важнейшие элементы организации, базирующиеся на парадигме (наиболее сконцентрированном выражении системы базовых представлений по Шэйну).

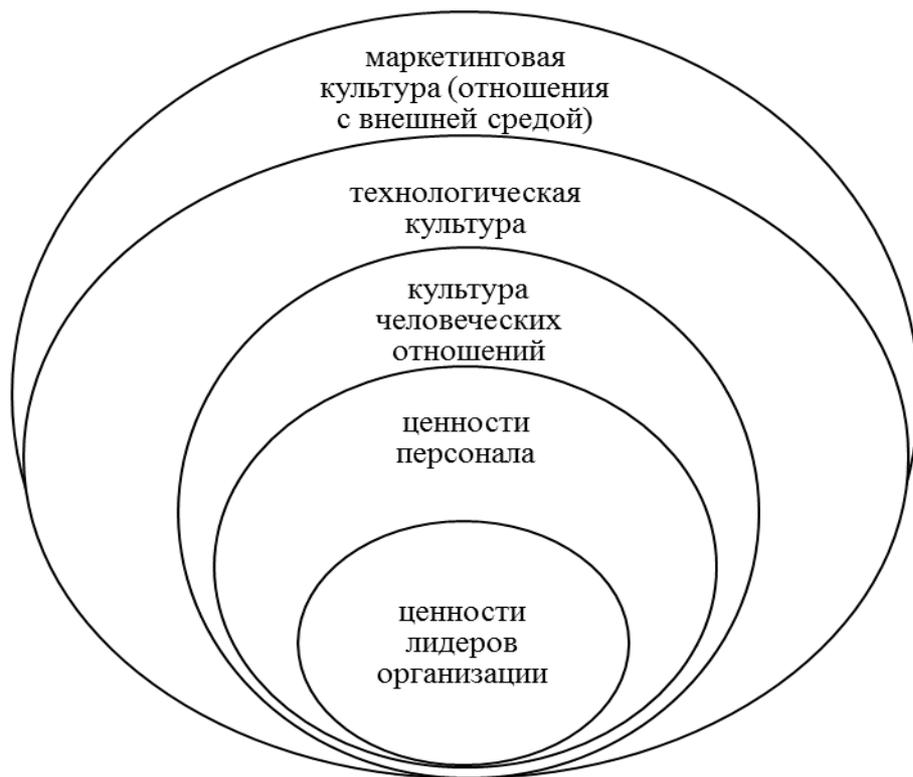


Рис. 2. Модель организационной культуры «многослойная луковица»



Рис. 3. «Культурная сеть» организации по Джонсону

В литературе встречаются многокомпонентные модели организационной культуры (С. П. Роббинс и М. Кубр, Ф. Харрис и Р. Моран)

В работах Роббинса и Кубра при характеристике организационной культуры выделяются параметры (внутренние культурные ценности организации), в совокупности составляющие модель организационной культуры, все элементы которой взаимосвязаны:

предназначение и цели организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);

старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);

значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);

обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение индивидуальных прав, обучение и возможности повышения квалификации, справедливая оплата, мотивация);

роль женщин в управлении и на других должностях;

критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;

организация работы и дисциплина;

степени принятия работниками риска;

стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп, социальное партнерство);

процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);

распространение и обмен информацией (как информированы сотрудники);

характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);

характер социализации (кто с кем общается во время и после работы, особые условия: отдельная столовая и др.);

пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);

особенности внутреннего контроля;

оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);

система вознаграждения;

отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации).

Харрис и Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик. В каждой категории выделяются две взаимосвязанные, но отличающиеся друг от друга особенности культуры. Эти особенности могут служить базой для исследования различных аспектов культуры независимо от того, национальная это или организационная культура, рабочая культура или культура команды. Рассмотрим эти характеристики.

1. Идентификация и цель. Культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определяет их место в жизни: смысл «Я», осознание себя и своего места в организации (сокрытие работником своих внутренних настроений или их внешнее проявление; проявление независимости и творчества через сотрудничество или через индивидуализм). Границы, которые отмечают и определяют группу, могут быть конкретными или абстрактными, явными или неявными. Культура

также способствует объяснению смысла объединения людей в группу посредством миссии и целей.

2. Коммуникации и язык. Группа отличается своими собственными системами, как вербальной, так и невербальной связи: устная, письменная, невербальная коммуникация. Процессы взаимодействия развиваются с помощью использования специального набора слов, особой терминологии и кодов, диалектов, сленга, жаргона, аббревиатур, жестикологии, которые варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации и т.п.

3. Одежда и внешний вид. Культура проявляет себя через предметы одежды, художественное оформление, украшения и т.д.

4. Пища и способ ее подачи. Типичная организация питания работников: люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотации на питание, периодичность и продолжительность приема еды; едят ли работники разных уровней управления вместе или отдельно и т.п.

5. Время и осознание времени. Осознание фактора времени, отношение к нему, его использование. Степень точности и относительности учета фактора времени у работников; соблюдение временного распорядка, ощущение за это. Культурные факторы влияют на то, что одни люди используют более точный, другие – относительный смысл времени, используют разный ритм работы, продолжительность интервалов. При выполнении специальных проектных работ обычно указываются лишь крайние сроки. В то же время новая технологическая культура работы часто подразумевает функционирование по круглосуточному графику, где операции распланы по минутам.

6. Характер взаимоотношений людей. По возрасту и полу, статусу и уровню власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов.

7. Особенности ценностей (как набора ориентиров) и нормы (как системы предположений и ожиданий в рамках определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. д.), как эти ценности сохраняются.

8. Трудовая этика и мотивирование. Отношение к работе и ответственность за ее качество; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; привычки, связанные с работой; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе.

9. Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, сразу становится известно ее членам по движению сотрудников в рамках организации. Критерии кадровых решений могут способствовать, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

10. Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и сказания, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. Ритуалы – система обрядов. Даже стабильные управленческие решения способны становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. Особенно сотрудники ценят решения руководства организовать, например, празднично-

вание какого-либо события в достаточно неформальной атмосфере. В таких ситуациях целостность организации, ее культуры наиболее полно ощущается сотрудниками. Продуманной организацией такого рода событий менеджеры добиваются заметного улучшения развития культуры в своей фирме, проведения в жизнь фиксированных ценностных ориентиров.

Авторы 10-компонентной модели считают, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее руководство может управлять развитием культуры двумя способами. Первый способ представляет собой как бы оценку сверху, которая должна вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второго способа начинается с нижних уровней организации (что в ней происходит) стараются при этом шаг за шагом воздействовать на культуру организации.

К компонентным моделям можно отнести предложенную В. А. Спиваком систему пяти элементов организационной культуры.

1. Культура условий труда: характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда.

2. Культура средств труда и трудового процесса: внедрение достижений науки и техники в производство, уровень автоматизации и механизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов, обеспечение дисциплины.

3. Культура межличностных отношений (коммуникаций): социально-психологический климат в трудовом коллективе, чувство коллективизма, взаимопомощь, наличие и разделение работниками ценностей и убеждений компании, особенности внешних коммуникаций с окружающей средой («паблик рилейшнз»).

4. Культура управления: методы и стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, отношение к персоналу, профессионализм управленцев, методы мотивации и стимулирования, повышение уровня удовлетворенности трудом.

5. Культура работника: нравственная культура (поведение, знание этикета, хороших манер, нравственность, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств) и культура труда (уровень образования и квалификации, отношение к труду, дисциплинированность, исполнительность, творчество на рабочем месте).

Модель Магура включает в себя всего четыре компонента, которые между собой последовательно связаны (рис. 4).



Рис. 4. Модель Магура

Таким образом, организационная культура «начинается» в головах людей. Ядром ее являются ценности, в большей или меньшей степени раз-

деляемые всеми членами организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность. Система отношений, лежащая в основе организационной культуры, – это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации. Это, например, такие отношения, как отношение руководства к работникам, отношение работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам и т. п.

Поведенческие нормы – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и т.п.

Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий – это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона. Но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

1.2.2. Рамочные модели организационной культуры

К рамочным моделям можно отнести модели Д. Дэнисона, К. Камерона и Р. Куинна, Т. Дила и А. А. Кеннеди, Р. Акоффа, Д. Коула, Л. Нельсона и Ф. Бернса, Ч. Ханди, Р. Блейка и Джейн С. Моутон и др. В основе рамочных моделей лежат какие-либо критерии, по которым можно составить модель организационной культуры и определить ее тип.

В основе модели и типов организационной культуры *Р. Блейка* и *С. Моутон* лежат два критерия: степень учета интересов производства и интересов людей (рис. 5). В результате анализа данной модели выделяются пять типов культур и пять стилей управления.

1. Загородный клуб — тип организационной культуры, при котором всегда первичны интересы личности, к сотруднику проявляется повышенное внимание, очень важны прекрасные взаимоотношения в коллективе, комфорт, благожелательная атмосфера. В конфликте интересов личности и дела приоритет всегда отдается интересам личности. Положительные стороны такой культуры заключаются в том, что в компании создана позитивная атмосфера, люди, как правило, работают вместе много лет, высокая степень удовлетворенности персонала. Минусы — низкая конкурентоспособность, смешение социальных и личных отношений, когда рабочие взаимодействия начинают строиться по принципу «нравится — не нравится». Блейк и Моутон отмечают, что такой тип культуры уместен и допустим в маленьких организациях семейного типа, где цель бизнеса — не сам бизнес, а благополучие семьи, а также в различных профессиональных ассоциациях, где компания — всего лишь средство упрощения деловых контактов отдельных профессионалов или сокращения расходов.

2. Власть — подчинение. Эта корпоративная культура основана на подавлении интересов личности в пользу интересов производства при любых обстоятельствах. Такие структуры отличаются жесткой дисциплиной, иерархичностью, они хорошо управляемы. Недостатком этого типа культуры является низкая степень удовлетворенности сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие командного духа как такового. Как правило, профессионалы высокого уровня в такие компании или не приходят, или не задерживаются в них, поэтому данный тип культуры можно считать целесообразным в ситуациях, когда необходимо жесткое управление структурой и большим количеством исполнителей не самой высокой квалификации (пример — некоторые производства).

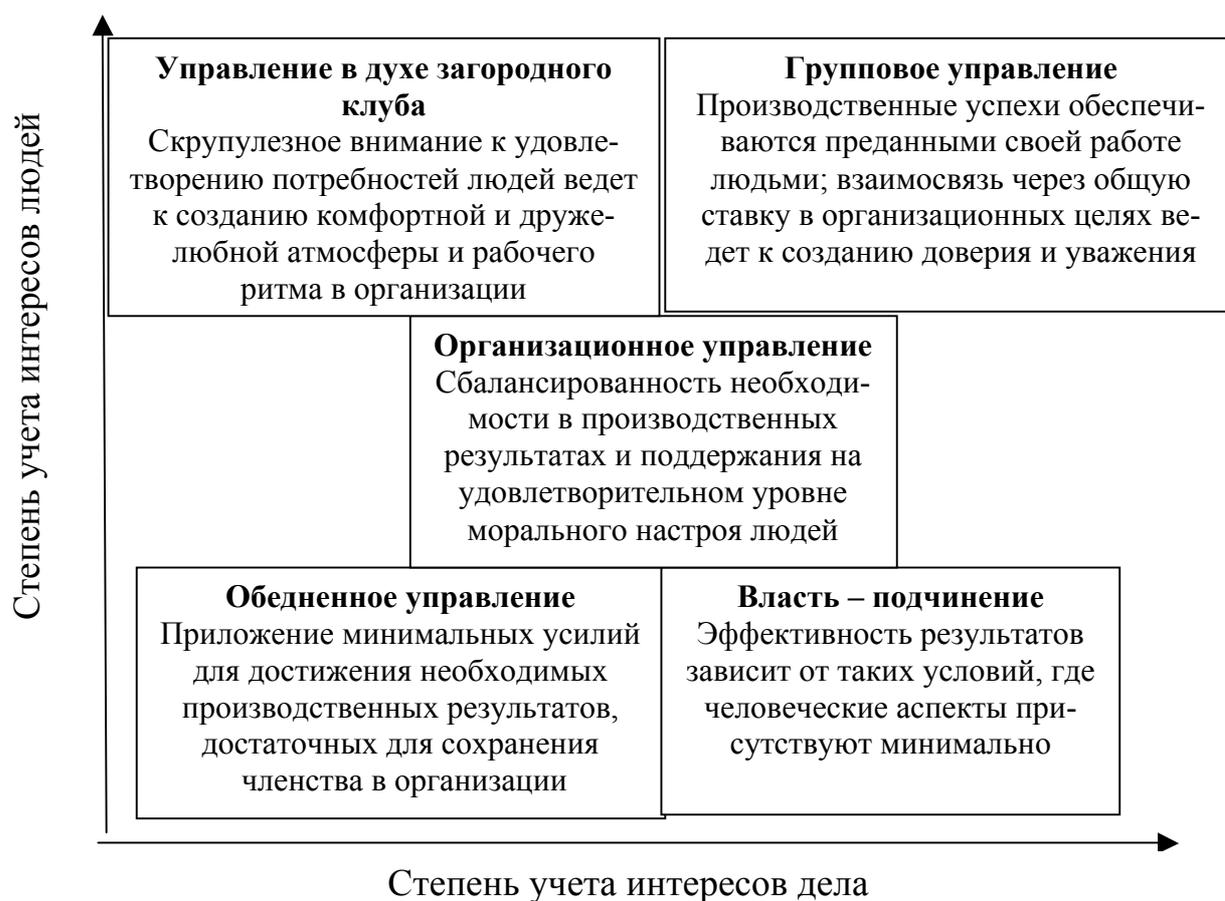


Рис. 5. Типология организационной культуры по модели Блейка и Моутона

3. Организационное управление. В данной модели наблюдается баланс интересов сотрудников и компании в рамках четко прописанных правил и процедур, регламентирующих все основные действия и решения в организации. Такие организации очень стабильны, предсказуемы, в них легко происходит замена одного сотрудника другим, так как главное — это процедуры и регламенты, а не личности и их вклад. Недостаток — некоторая неповоротливость и негибкость: все, что не предусмотрено процедурой и инструкцией, решается медленно и с очень большим трудом. В таких компаниях, как правило, очень много стабильных профессионалов, но мало «звезд». В ситуации высокой степени нестабильности и риска такие организации могут сильно пострадать, однако на стадии «дойной коровы» (Бостонская портфельная матрица) эти организации процветают.

4. Групповое управление, или команда. При такой модели люди объединены общими целями, которые, благодаря правильному подходу к мотивации, совпадают с их личными целями или очень близки им. В компании комфортная психологическая обстановка, многие сотрудники ценят друг в друге не только профессионализм, но и личность. Эта культура отличается большой гибкостью, возможностью прорыва и очень высоких достижений, однако ей свойственна высокая уязвимость перед рисками, связанными с неправильным подбором персонала, негативным изменением подходов к мотивации или уходом сильных личностей, которые являлись харизматическими «звездами».

5. Обедненное управление — однозначно негативная модель, которая подразумевает минимальное внимание как к бизнесу, так и к людям.

В основе модели *Терренса И. Дила и Аллан А. Кеннеди* положена, как отмечают сами авторы, типология корпоративных культур, но не в качестве моделей, которые люди должны копировать, а для того чтобы «менеджеры

и руководители более творчески подходили к своему положению с точки зрения той деловой среды, с которой они сталкиваются»². Данная типология опирается на скорость обратной связи и степень риска (рис. 6).

| | | | |
|-------------|---------|--------------------------------|------------------------|
| Риск | Высокий | КУЛЬТУРА МАЧО | КУЛЬТУРА ИНВЕСТИЦИЙ |
| | Низкий | КУЛЬТУРА УСЕРДНОЙ РАБОТЫ | КУЛЬТУРА ПРОЦЕССА |
| | | Быстрая | Медленная |

Обратная связь

Рис. 6. Модель Дила и Кеннеди

Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Формируется среди индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).

Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит балом и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (тип культуры присущ организациям по сбыту, магазинам розничной торговли, компаниям, связанным с вычислительной техникой и высокими технологиями, предприятиям массовой торговли потребительскими товарами, компаниям по страхованию жизни).

² Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. 1982

Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива — вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (это нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

Культура низкого риска и медленной обратной связи. Характерные черты этого типа культуры – небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредоточивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь к техническому совершенству в работе» (это сферы страхования, банковского дела, финансовых услуг, строительные общества, правительственные департаменты).

Р. Акофф в своей модели выделил два критерия: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отсюда были выделены следующие типы организационной культуры.

1. Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автокра-

тии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор – пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. «Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

Модель *Л. Нельсона* и *Ф. Бернса* нельзя назвать строго рамочной, скорее рамочно-критериальная. Авторы выделяют четыре показателя, которые определяют тип компаний: «реагирующий», «отзывчивый», «активный» и «высокоэффективный». В качестве критериев, которые сопоставляются с типами компаний, выделяются: временные рамки, концентрация, планирование, модель изменения, управление, структура, перспективы, мотивация, развитие, коммуникация, руководство. Сопоставляя критерии с типами компании, мы получаем характеристику типа организационной культуры компании.

Модель на основе типов управления была предложена *Д. Коуллом* и модифицирована отечественными исследователями *Т. Ю. Базаровым* и *П. В.*

Малиновским. В основе модели лежат типы управления, т.е. характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. В результате выделяют: органическую организационную культуру, в основе которой лежат такие характеристики, как воля коллектива, авторитет, групповые интересы; предпринимательскую (максимальная прибыль, рынок); бюрократическую (механизм, правила, воля начальства); партисипативную (демократизм, рамки закона, интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства).

Модель организационной культуры *Дэниэля Дэнисона* появилась в результате 15 лет исследований Д. Дэнисона, (доктор, профессор организационного развития в Международном институте развития управления в Лозанне, Швейцария). Дэнисон изучал корреляцию между определенными чертами организационной культуры и организационной эффективностью. Рассматриваемые в модели черты культуры: приспособляемость, миссия, последовательность и вовлеченность. Исходя из модели организационную культуру можно представить в виде круга (рис. 7). Горизонтальный разрез делит организационные параметры на внутренний фокус (нижняя часть рисунка) и внешний фокус (верхняя часть рисунка). Вовлеченность и постоянство характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия – внешние. Вертикальный разрез проводит черту между гибкой организацией (левая половина рисунка) и стабильной организацией (правая половина рисунка). Вовлеченность и адаптивность имеют определяющее значение для организационной гибкости и изменений, напротив, согласованность (постоянство) определяют способность организации к стабильности и управляемости.



Рис. 7. Модель Дэнисона

Организации обладают системой норм и верований, которая поддерживает их способность получать, интерпретировать, и переводить сигналы из окружающей среды во внутренние поведенческие изменения, расширяющие организационные возможности выживания, роста и развития.

Для характеристики приспособляемости анализируют три аспекта ее воздействия на эффективность организации: создание изменений (организация способна разрабатывать адаптивные способы соответствия изменяющимся потребностям, понимать окружающую деловую среду, быстро реагировать на текущие тенденции и предвидеть будущие изменения); ори-

ентированность на клиента (организация понимает своих клиентов, быстро реагирует и предвидит их будущие потребности); организационное обучение (организация получает, переводит и интерпретирует сигналы из окружающей среды в возможности для того, чтобы поощрить новшества, получить знания и развить способности сотрудников) и миссия (определение долгосрочного направления движения для организации).

Большой популярностью среди практиков пользуется модель социального психолога Ч. Хенди (Charles Handy), которую он опубликовал в 1972 г. Считается, что эта модель очень близка к реальности, поскольку в ней отражается дилемма, существующая между интересами выживания организации и стремлениями сотрудников к надежности своего положения и самовыражению. Хенди предложил модель, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности. Автор пишет о том, что существуют несколько видов сил, действующих в организациях: сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности.

В основе не менее известной модели и типологии организационной культуры, которую разработали Ким Камерон (Kim S. Cameron) и Роберт Куинн (Robert E. Quinn) лежат организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой с учетом эффективности деятельности организации. Исследования Камерона и Куинна выполнены на материале западных организаций. Однако при всем видимом спектре различий западных и отечественных организаций бросается в глаза и

то общее, что делает их сходными. Как отмечают авторы, организации вынуждены подстраиваться под окружающую среду, причем изменение организаций должно осуществляться соответственно глубине и скорости изменений среды. Условия, в которых работают организации, требуют определенной ответной реакции, при отсутствии которой зачастую организация умирает.

На основе своей модели авторы предложили так называемый инструмент диагностики организационной культуры, который они назвали «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (OCAI). Разработка рамочной конструкции конкурирующих ценностей изначально подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций. Ключевыми вопросами, которые задавались в процессе исследования организации были следующие: 1. Каковы главные критерии того, эффективна организация или нет? 2. Какие ключевые факторы определяют организационную эффективность? 3. Когда люди выносят суждение о признании организации эффективной, какие именно индикаторы они имеют в виду? В результате были выделены два измерения: гибкость (стабильность), дискретность (целостность), динамизм (предсказуемость) и внутренняя (внешняя) ориентация, интеграция (дифференциация) и единство (соперничество).

Некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью, например, в таких фирмах, как Майкрософт или Найк, ни ассортимент продукции, ни организационная форма слишком долго не стоят на месте.

Другие организации считаются эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны, например, большинство университетов, правительственные органы и конгломераты вроде Boeing характери-

зуются долговечностью и могущественной незыблемостью, как по структуре, так и по конечным результатам.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. То есть некоторые организации считаются эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии, например, IBM и Hewlett-Packard традиционно осознаются их соответствием корпоративным догматам «Путь IBM» или «Путь HP». Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ, например, Toyota и Honda известны стремлением «думать глобально, но действовать локально», т. е. слышат обладателями подразделений, которые больше принимают атрибуты локального внешнего окружения, чем следуют централизованно предписанному подходу. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности (рис. 8).

Основными индикаторами являются: важнейшие характеристики, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели и критерии успеха.

Модель организационной культуры по конкурирующим ценностям лидерства, эффективности и организационной теории представлена на рис. 9.

Рассмотрим профиль организационной культуры на основе четырех типов.



Рис. 8. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей Камерона и Куинна

Клановая культура. Характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Лидеры организации мыслят патерналистически, придавая большое значение высокой сплоченности коллектива. Высока обязательность организации по отношению к своим членам. Успех организации определяется поддержанием здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности. Организация больше похожа на большую семью, чем на объект экономической деятельности. Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации работников, что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров организация действует в бизнесе, создающем для

рабочего гуманное внешнее окружение; главная задача менеджмента – делегирование работникам полномочий и облегчение условия их участия в бизнесе, проявления преданности делу и организации.

Адхократическая культура. Характеризуется как динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Отличительными чертами лидеров организации являются умение предвидеть, новаторство, ориентация на риск. Базовые ценности организации заключаются в готовности к вызовам времени и внешней среды, преданность к экспериментированию и новаторству, постоянной деятельности на переднем рубеже знаний. Успех организации связан с производством уникальных и оригинальных продуктов и услуг. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрении риска и предвидении будущего, поскольку почти каждый работник адхократичной организации причастен к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию.

Иерархическая культура. Характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Лидеры организации — хорошие координаторы и организаторы. В основе деятельности коллектива лежат формальные правила и процедуры, поддерживающие заданный плавный темп деятельности. Успех организации связан с обеспечением стабильности, предсказуемости и рентабельности. Ключевыми ценностями успеха считаются четкие линии распределения полномочий по принятию решения, стандартизированные правила и процедуры, механизм контроля и учета. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. В основном иерархическая структура

доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует огромное количество стандартизированных процедур, множество иерархических уровней.

Рыночная культура. Характеризуется как место работы, ориентированной на результаты. Лидеры организации являются жесткими руководителями внутри коллектива и жесткими конкурентами во внешней среде. Основная цель коллектива — стремление побеждать. Успех организации определяется опережением конкурентов и лидерством на рынке. Организация функционирует как рынок, т.е. ориентирована на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Главный фокус рыночной культуры настроен на проведение операций (обмен, продажа, контракты) с другими клиентами с целью достижения конкурентных преимуществ. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса организации. Доминирующие цели – конкурентоспособность и продуктивность, настройка фокуса на потребителя. Главная задача менеджмента – вести организацию к производительности, результатам и прибылям.

Использование рамочной конструкции помогает диагностировать и изменять на ранней стадии основы организационной культуры, которые развиваются на протяжении жизненного цикла организаций и под воздействием на них окружающей среды. Кроме того, каркас является удобным средством для установления в первом приближении направления изменения этих основ. Каждый профиль организационной культуры отражает ее основополагающие элементы, включая стиль менеджмента, стратегические планы, нравственный климат, систему вознаграждений, сущность объединяющих принципов, особенности лидерства и базисные ценности органи-

зации. Таким образом, для изменения культуры требуется сначала их идентифицировать, а затем изменить.

В своей книге К. Камерон и Р. Куинн предлагают алгоритм изменения организационной культуры на основе диагностики ее типов, построения рамочной конструкции и анализа составляющих каждого типа по принципу эффективности для организации на данный момент ее существования.

Таким образом, анализ моделей, компонентов и типов организационной культуры позволяет выделить три основных типа моделирования изучаемого феномена: 1) моделирование характеристик организационной культуры по уровням, систематизируя и выстраивая определенную взаимосвязь и определенную иерархию между компонентами; 2) компонентное моделирование предусматривает выделение компонентов организационной культуры, которые возможно изучать и изменять, при этом они взаимосвязаны между собой как компоненты любой системы, но не выстроены по иерархии и часто являются самостоятельными критериями организационной культуры; 3) рамочная модель предусматривает характеристику организационной культуры по двум и более выделяемым характеристикам, встраиваемым в определенную «плоскость», в рамках которой, соотнося один компонент с другим, мы получаем определенный тип организационной культуры.

Практическая значимость идентификации различных моделей и типов организационных культур имеет две стороны:

1) знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события;



Рис. 9. Модель организационной культуры по конкурирующим ценностям лидерства, эффективности и организационной теории

2) знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

При этом во всех моделях (хотя в данном разделе приведены далеко не все существующие модели и типологии организационной культуры) выделяются такие значимые критерии, как ценности, отношение и, как результат, поведение, действие, продукт – как со стороны организации, так и со стороны сотрудников и лидеров компании. Смысл организационной культуры в том, чтобы ценности, отношение и нормы поведения компании и сотрудника совпадали. В таком случае мы выходим на характеристику организационной культуры с точки зрения силы и слабости, соответствия и несоответствия, с выделением субкультуры и контркультуры организации.

Исходя из анализа понятия «организационная культура», мы определили, что характеристики организационной культуры, ее принципы и задачи тесно связаны с такими понятиями как цели корпорации (организации) и имидж компании (рис. 10).

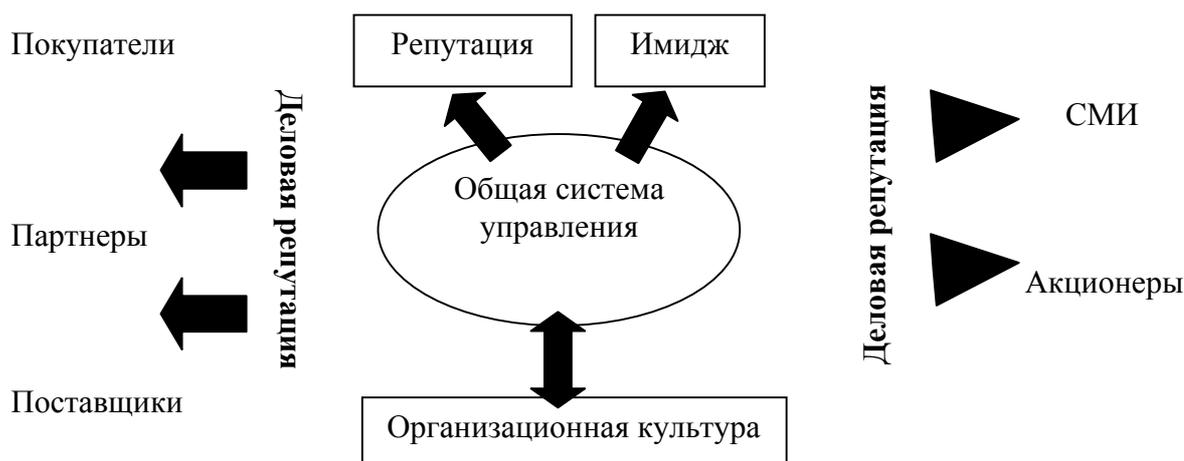


Рис. 10. Взаимосвязь организационной культуры и общей системы управления

Определение целей организации — должна ли она действовать ради получения максимальной прибыли или «служить потребителям» и сохранять принцип клиентоориентированности — является собой очень важным вопросом, от которого напрямую зависят политика и стратегия развития организации.

Ориентация на клиента — это ориентация на долгосрочные отношения, длительность развития, понимание того, что «мы пришли в бизнес всерьез и надолго».

Соответственно и работники корпорации (организации) воспринимают трудовые отношения с ней как долгосрочные, по-иному воспринимают ее базовые ценности и с гордостью оценивают свою принадлежность к данной организации.

С точки зрения клиентов одним из основных параметров оценки организации становится ее имидж в деловой среде. Имидж — это фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, кредитов, а соответственно от этого напрямую зависит упадок или процветание компании. Нужно помнить о том, что имидж — это понятие динамичное, которое зависит напрямую от поведения сотрудников компании. В украинском бизнесе достаточно часто даже сейчас используется модель поведения, при которой компания декларирует клиентоориентированный подход к бизнесу, но поведение ее сотрудников, принципы ведения бизнеса, бизнес-поведение целиком ориентировано скорее на обратное. Все чаще к представителям среднего бизнеса приходит понимание того, что декларирование каких-то принципов с неподкреплением их фактами и манерами поведения наносит непоправимый урон имиджу компании.

Если какие-либо чувства или убеждения в отношении компании (ее имиджа) соответствуют представлениям человека о корпоративном пове-

дении, тогда в его сознании формируется хорошая репутация этой компании. Таким образом, хорошая репутация отражает тесное соответствие имиджа компании и собственной системы ценностей человека.

В литературе выделяют следующие составляющие репутации:

- 1) наличие сильной организационной культуры;
- 2) высокий авторитет первого лица и топ-менеджера компании;
- 3) известность компании на рынке как комбинация финансовых возможностей и длительного лидерства по качеству выпускаемой продукции;
- 4) инновационность стратегии;
- 5) присутствие не только на внутренних, но и на международных рынках;
- 6) социальная ответственность;
- 7) порядочность;
- 8) законопослушность.

Мотивирующими факторами культуры являются:

- 1) принадлежность к сильной культуре рождает гордость;
- 2) популярность, авторитет компании воспринимаются как личные;
- 3) сплоченность коллектива помогает успешно трудиться.
- 4) миссия компании помогает осмыслить личные цели трудовой деятельности;
- 5) в сопоставлении с корпоративными ценностями осознаются и анализируются личностные ценности работника;
- 6) приобретаются навыки общения и коммуникации;
- 7) гарантируется безопасность трудовой деятельности;
- 8) реализуются мотивы творческой инновационной деятельности;
- 9) осуществляется профессиональный и карьерный рост.

Такой феномен, как культура организации, требует осознания и принятия определенной позиции по целому ряду проблем. Первой проблемой в области организационной культуры следует считать проблему содержания, которое вкладывается в это понятие, поскольку вряд ли существует иное понятие с таким огромным количеством смысловых оттенков, как понятие «культура». С позиции методологической точности научно-философское толкование данного понятия отличается сложностью и многообразием теоретических подходов. Данное обстоятельство объясняется тем фактом, что существуют различные мировоззренческие и методологические позиции исследователей феномена культуры.

При исследовании понятия организационной культуры следует иметь в виду, что чаще всего под этим понятием подразумевают культуру организаций как неких объектов, систем. Однако, изучив организационную культуру не только с позиций управления персоналом, организационного поведения, но и общей теории систем, теории организации, становится ясно, что сущность понятия «организационная культура» на данном уровне исследования – уровне организационной науки – это культура организации социально-экономической системы.

Следовательно, существует два уровня исследования организационной культуры: уровень культуры организаций, где культура выступает как объект, и уровень культуры организации систем, где культура представляет собой процесс. Причем из-за отсутствия понимания наличия этих двух уровней исследования происходит путаница в понимании сущности организационной культуры. Структурными составляющими организационной культуры являются: ценности организации, знания организации, внутренние и внешние коммуникации и связи, цели организации, культура трудового, производственного и других материальных процессов. Если культура

организаций – это набор рассмотренных структурных составляющих, то культура организации – это идеология управления социально-экономической системой.

2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Управленческое общение

Глоссарий: общение, субординационное общение, уровни общения: конвенциальный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный.

2.1.1. Понятие общения в управлении

Общение – атрибутивное свойство человека, основной способ его жизнедеятельности. Человек с помощью общения вступает в разные отношения – производственные, политические, идеологические, нравственные и т.п.

В процессе производственного общения неизбежно возникает потребность в управлении, предполагающем планирование, мотивацию и контроль. Исходя из этого управленческое общение можно определить как общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.

Формы управленческого общения

1 **Субординационная.** Это общение между руководителем и подчиненным, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней. Субординационный уровень

общения может носить линейный, функциональный и смешанный, линейно-функциональный характер. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. Что касается функциональных отношений, то каждый подчиненный может подчиняться нескольким руководителям одновременно, причем каждый из них контролирует выполнение конкретной функции.

2 *Служебно-товарищеская форма общения.* Это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

3 *Дружеская форма общения.* Это общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

От чего зависит выбор формы общения?

В зависимости от уровня управления, его вертикальных и горизонтальных «срезов», производственных и общественных условий, индивидуально-психологических качеств людей руководитель выбирает ту или иную форму управленческого общения.

2.1.2. Принципы, стадии, уровни управленческого общения

Принципы

В управленческом общении выделяют следующие принципы:

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей. Этому способствует делегирование полномочий руководителя, т.е. передача подчиненным ряда задач или некоторых видов деятельности из сферы

действий руководителя. Некоторые руководители опасаются того, что подчиненные будут рассматривать это делегирование как попытку переложить свою работу на их плечи. Такие опасения приводят к меньшей эффективности работы предприятия, а подчиненные чувствуют недоверие к себе.

Что такое делегирование полномочий? Какие вопросы можно делегировать, какие не рекомендуется?

Техника делегирования полномочий предполагает подбор подходящих сотрудников, распределение сфер ответственности, координацию выполнения порученных задач, стимулирование и консультирование подчиненных, контроль и оценку их деятельности. Делегировать необходимо специализированную деятельность, частные вопросы, рутинную и подготовительную работу, но не окончательную формулировку целей, планов, программ. Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений, контроль результатов, руководство сотрудниками и мотивация их деятельности, задачи особой сложности и высокой степени риска, актуальные срочные дела строго доверительного характера.

2. Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т.е. задачи, обязанности и права по их реализации. Руководитель призван заботиться о создании социального, служебного и персонального статуса своих сотрудников.

Что такое социальный, служебный, персональный статус?

Социальный статус – это соблюдение конституционных прав и обязанностей, общественных полномочий, определенных правовым порядком и моралью. Служебный статус – это регламентация служебных прав и обязанностей работника, использование его в соответствии с профессиональ-

ной квалификацией, систематическая и справедливая оценка личностно-деловых качеств. Персональный статус – удовлетворенность работников своими взаимоотношениями в группе, расположенность к проявлению своих способностей.

3. Принцип поощрения и наказания. Всякий человек стремится к самоутверждению, и большинство из нас – к признанию именно в производственной сфере. Поэтому руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем и коллективом вызывает у нее желание восстановить справедливость, что в случае недооценки заслуг кого-либо из сотрудников чревато снижением уровня его трудовых достижений и появлением у него чувства неудовлетворенности и обиды.

Какие формы поощрения существуют? Какие из них наиболее эффективные?

Как должно осуществляться наказание? Какова схема разговора-наказания?

Наказание не должно быть главенствующим. При этом оценке подлежит именно поступок, а не личность «нарушителя» в целом. Разговор-наказание должен строиться по схеме: положительные эмоции (высокая оценка личности в целом) – отрицательные (анализ проступка) – и вновь положительные (выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится). Критика легче переносится на фоне самокритики.

4. Принцип реального использования рабочего времени руководителем. Исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, 10 требуется на 10 % больше време-

ни, 40 менеджерам нужно дополнительно 25 % времени, остальным не хватает и дополнительных 50 %.

Существует много принципов использования рабочего времени. Приведем два из них: принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного. Согласно принципу итальянского экономиста В. Парето («80–20»), в процессе работы за 20 % расходуемого времени менеджер достигает 80 % результатов, а остальные 80 % затраченного времени дают лишь 20 % общего итога.

Уровни

Психолог А. Добрович выделяет следующие уровни общения: конвенциальный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный.

Другой подход к рассмотрению уровней общения предлагает Б. Ломов. Он выделяет три уровня: макро-, мезо- и микроуровень. На макроуровне человек общается с другими людьми в соответствии со сложившимися общественными отношениями, традициями, обычаями. Он определяет своеобразную стратегию общения личности на протяжении всей жизни. На мезоуровне общение происходит в пределах содержательной темы, один или много раз. Общение на микроуровне – это контакт типа вопрос – ответ.

Стадии

В психологии управления выделяют шесть стадий управленческого общения:

Стадия I – ориентировка в окружающих условиях. Выбор места встречи, расположение людей, дистанция взаимодействия – простран-

ственная ориентировка. Ориентировка во времени (когда назначить общение, сколько времени на него выделить), социальная ориентировка (каковы взгляды и ценности участников общения, какую психологическую дистанцию занять при общении).

Стадия II – привлечение внимания собеседников.

Стадия III – поиск совместимости собеседников по объему общения (кто и сколько говорит), по темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов), по настроению, по позициям и дистанциям общения. Напряженность прежней стадии сменяется расслабленностью. На этой стадии путем выжидания и маневрирования идет поиск согласия. Все три – подготовительные стадии.

На IV стадии идет обмен фактами и оценка их, поиск общей точки зрения, приемлемой для обеих сторон темы общения. Пробуждается взаимный интерес. Идет демонстрация ожидаемых собеседником черт личности, своих привычек, мнений, настроений.

На V стадии могут возникнуть проблемная ситуация, конфликт, столкновения мнений. Это творческое взаимодействие, поиск нового решения, не предложенного ни одним из собеседников.

На VI стадии собеседники принимают решение на основе выработанного на V стадии. Намечается совместный план реализации найденного решения, происходит фиксация результатов общения, собеседники выходят из контакта.

2.2. Деловое общение в рабочей группе, стили руководства

Глоссарий: деловое общение, стили руководства.

В психологии **общение** определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (эмоционально-оценочного) характера.

Наиболее простая модель общения может быть представлена следующим образом:

$$C_1 < C_2$$

Нас интересует такой вид общения как **деловое общение**, т.е. общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д.

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности.

В деловом общении предметом общения является **дело** (рис. 11):

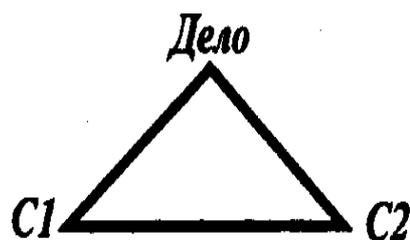


Рис. 11. Структура делового общения

Особенности делового общения заключаются в том, что партнер всегда выступает как личность, значимая для субъекта:

общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;

основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, писал: "Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире!»

Взаимоотношения подчиненных и руководителей, психологический климат коллектива, результат работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Под стилем руководства понимается совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер и т.д.) исполнения этих методов.

Самой популярной остается типология Курта Левина: авторитарный, демократический, нейтральный.

При определении стиля руководства рекомендуется опираться на следующие данные:

| Авторитарный | Демократический |
|--|--|
| Преимущественное использование командных методов управления. | Упор на социально-психологические и экономические методы управления. |
| Ориентация на задачу. | Ориентация на человека. |
| Централизация полномочий. | Делегирование полномочий. |
| Единоличность в решениях. | Коллегиальность в решениях. |
| Подавление инициативы. | Поощрение инициативы. |
| Жесткий контроль. | Умеренный контроль. |
| Минимальное информирование, малая гласность. | Полное информирование, широкая |

| | |
|--|---|
| Предпочтение наказаниям. | гласность. |
| Нетерпимость к критике, устранение неугодных. | Предпочтение поощрениям. |
| Жесткость, напористость, порою грубость в общении. | Терпимость к критике. Доброжелательность, вежливость, тактичность в общении. |

Авторитарный (или директивный, диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Приведем преимущества и недостатки этого стиля:

| Преимущества | Недостатки |
|---|--|
| 1. Обеспечивает четкость и оперативность управления. | 1. Подавление, не использование инициативы, творческого потенциала исполнителей. |
| 2. Создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей. | 2. Отсутствие действенных стимулов труда. |
| 3. Минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий. | 3. Громоздкая система контроля. |
| 4. Не требует особых материальных затрат. | 4. В крупных организациях – бюрократизация аппарата управления. |
| 5. В "молодых", недавно созданных предприятиях позволяет | 5. Невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом. |
| | 6. Высокая степень зависимости |

успешнее, быстрее справиться с работами группы от постоянного волевого прессинга руководителя.
трудностями становления.

При наличии авторитарного стиля руководства, в частности, его "недостатков", можно порекомендовать использовать "достоинства" демократического стиля руководства.

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей:

Демократический стиль руководства

| Преимущества | Условия использования |
|---|--|
| 1. Стимулирует проявление инициативы, раскрывает творческий потенциал исполнителей. | 1. Стабильный, устоявшийся коллектив. |
| 2. Успешнее решает инновационные, нестандартные задачи. | 2. Высокая квалификации работников. |
| 3. Эффективнее использует материально-договорные стимулы труда. | 3. Наличие активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже в небольшом количестве). |
| 4. Включает в себя психологические механизмы трудовой мотивации. | 4. Не экстремальные производственные условия. |
| 5. Удовлетворенность исполнителей своим трудом. | 5. Возможности осуществления |

6. Создание благоприятного психологического климата в коллективе. | весомых материальных затрат.

Либерально-анархический (или попустительский, нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с – «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться.

Для нейтрального (либерального) стиля руководства характерны следующие особенности:

- уход от принятия стратегически важных решений;
- предоставление возможности делам идти своим чередом, самотеком;
- незначительный контроль подчиненных;
- использование коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности;
- равнодушие к критике;
- безразличие к персоналу.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля руководства к другому, что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (табл. 1).

Таблица 1.

Уровень развития коллектива

| Уровень развития коллектива | Формы управленческого поведения |
|---|---|
| Низкий уровень (низкая квалификация, недобросовестные работники) | «Авторитарное указывание»: <ol style="list-style-type: none"> 1) четкие указания что и как делать, инструктаж; 2) постоянный контроль работы; 3) когда необходимо – наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы |
| Средний уровень (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны) | «Популяризация»: <ol style="list-style-type: none"> 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность проявить самостоятельность); 2) регулярный контроль работы; 3) когда необходимо – приказывайте; 4) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте; 5) уважительное, доброжелательное отношение; 6) интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы) |
| Хороший уровень (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности. | «Участие в управлении»: <ol style="list-style-type: none"> 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2) поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3) предоставляйте больше ответственности; 4) ограничивайте прямые указания и контроль; 5) создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6) ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7) широко общайтесь; 8) вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу |
| Высокий уровень (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники) | «Передача полномочий»: <ol style="list-style-type: none"> 1) ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для решения проблемы; 3) избегайте вмешательства в дела. |

В зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить «управленческую матрицу» (Р. Блейк, Д. Мутон):

либерал – максимум внимания к людям, минимум внимания к работе;

организатор – высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям;

манипулятор – умеренное внимание к работе и к людям (поиск компромиссов);

пессимист – незначительное внимание к производству и к людям;

диктатор – максимум внимания к работе, незначительное внимание к людям;

бюрократ – направленность на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы);

карьерист – повышенная направленность на собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела и людей).

В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):

- 1) консервативно-интуитивный;
- 2) консервативно-аналитический;
- 3) новаторско-интуитивный;
- 4) новаторско-аналитический тип.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен новаторско-аналитический тип, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практическая реализация новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуацию и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

2.3. Средства и методы психологического воздействия на коллектив

Глоссарий: *формы контакта, социально-психологические феномены, фасилитация, конформность, экстремизация, влияние меньшинства, групповая нормализация, проблема подчинения авторитету, авторитет, внушаемость.*

2.3.1. Формы контакта и влияния

Общение в социальной психологии называют контактом двух и более людей. Формы контакта:

- 1) Простое соприсутствие;
- 2) Обмен информацией;
- 3) Совместная деятельность;
- 4) Личностная активность.

В ситуации контакта (общения) могут возникать следующие социально-психологические феномены: фасилитация, влияние меньшинства, конформность, групповая нормализация, экстремизация, проблема подчинения авторитету.

Фацилитация – усиление энергии человека в присутствии других людей.

Конформность – подверженность групповому давлению и изменение своего поведения под влиянием других лиц, группы. **Конформизм** – сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избегания конфликта с ней. Различают:

а) внутренняя конформность (усваиваемая конформная реакция) – мнение человека действительно меняется под влиянием группы, человек соглашается, что группа права, и изменяет свое первоначальное мнение в соответствии с мнением группы, впоследствии проявляя усвоенное групповое мнение, поведение и при отсутствии группы;

б) демонстративное согласие с группой по разным причинам (чаще всего – чтобы избежать конфликтов, неприятностей лично для себя или близких людей) при сохранении собственного мнения в глубине души (внешняя, публичная конформность).

Внушаемость и конформность – тождественные понятия?

Внушаемость – это непроизвольная податливость человека мнению группы (человек и сам не заметил, как изменились его взгляды, поведение, это происходит само собой, искренне).

Основное отличие внушаемости от конформности. Какого человека можно назвать конформным, какого – внушаемым?

Исследования показали, что внушаемость и конформность в той или иной степени присущи каждому человеку с детства и до конца жизни, но на степень их выраженности влияют возраст, пол, профессия, состав группы и пр.

Под влиянием каких факторов человек уступает группе?

Характеристики самого человека: в подростковом и юношеском возрасте конформность высокий, потом снижается, после 25 лет остается у каждого человека на постоянном индивидуальном уровне: причем у женщин конформизм выше, чем у мужчин.

Профессиональная деятельность – высокий уровень конформности у участников оркестра (70 %).

Характеристики самой проблемы – чем сложнее проблема, тем чаще проявляется конформность.

Размер группы – вначале предполагали, что увеличение размера группы приводит к росту конформности, но оказалось, что зависимость не количественная, а экспоненциальная: когда к большинству присоединяется еще один человек, у «наивного» испытуемого конформность увеличивается, но в меньшей степени, чем когда в большинстве присоединяется предыдущий человек. Влияет и степень согласия большинства.

Взаимоотношения человека и группы – чем больше степень приверженности человека группе, тем конформность выше. Но из этого правила есть исключения: вопрос в том, ищет ли человек принятия со стороны группы? Если да, то он чаще уступает группе, и наоборот, если не дорожит своей группой, он чаще спорит, смело сопротивляется групповому давлению. Индивиды с более высоким статусом (лидеры) способны довольно сильно сопротивляться группе, ведь лидерство связано с некоторыми отклонениями от групповых шаблонов.

В чем причина конформности?

С позиции информационного подхода современный человек не может проверить всю информацию, которая к нему поступает, и поэтому полагается на мнение группы, других людей, когда оно разделяется многими.

Человек поддается групповому давлению потому, что он хочет обладать более точным образом реальности (большинство не может ошибаться).

С позиции нормативного влияния человек поддается групповому давлению потому, что он хочет обладать некоторыми преимуществами, даваемыми членством в группе, хочет избежать конфликтов, избежать санкций при отклонении принятой нормы, хочет поддержать свое дальнейшее взаимодействие с группой.

В чем отрицательная и положительная стороны конформизма?

Человек словно «флюгер» следует за групповым мнением, не имея собственных взглядов, выступая марионеткой в чужих руках (по мнению западных психологов, чрезмерный конформизм свойственен советским людям).

Положительное значение конформизма состоит в том, что он выступает как механизм сплочения человеческих групп, человеческого общества, механизм передачи культуры, традиций, социального образа поведения, социальных установок.

Групповая нормализация – формирование усредненного группового стандарта-нормы. Каждая группа имеет свою унификацию, уподобление, схожесть индивидов («С кем поведешься, от того и наберешься», «Одного поля ягода» и т.п.).

Экстремизация – американцы называют этот феномен «сдвиг к риску», т.е. решение, принимаемое группой. более рискованное, чем решение, принимаемое индивидуально. Если после групповой дискуссии человек возвращается к той же проблеме, он склонен принимать более рискованные решения, чем до группового обсуждения.

Как вы считаете, в чем причина наличия данного феномена?

Проблема подчинения авторитету – если меняется статус человека и статус другого человека, то в результате меняется психологическая позиция человека. Например, когда одного из подчиненных назначают руководителем, автоматически изменяется отношение к нему со стороны коллег.

Представьте, что вы познакомились с человеком. Каково ваше отношение, если вы узнаете, что он работает:

дворником;

руководителем крупного предприятия;

доцентом НИИ;

секретарем коммерческой фирмы.

Оцените по 10-бальной системе свое «подчинение авторитету» перечисленных профессий.

В экспериментах американского психолога Стенли Милгрема испытуемые в роли «учителей» наказывали током «учеников»-жертв, и 65 % испытуемых продолжали принимать участие в эксперименте даже при сильных болевых ощущениях. Почему?

У людей может быть два типа состояния взаимодействия: 1) чувство личной ответственности; 2) человек представляет себя как занимающего определенную ступень в иерархической лестнице и потому полагает, что ответственность за его поведение несет индивид, который находится на более высокой ступени этой иерархии (феномен атрибуции ответственности), т.е. многие испытуемые представляли экспериментатора как человека, который занимает более высокий статус, а значит, экспериментатор несет ответственность за все происходящее. Такая позиция приводит человека к некритичному безоговорочному подчинению авторитету, даже если его позиция противоречит установкам конкретного человека.

Влияние меньшинства – при определенных условиях влияние меньшинства может быть значительно ощутимым.

2.3.2. Методы психологического воздействия

Психологическое воздействие, которое оказывают люди друг на друга, предполагает, что происходит изменение механизмов регуляции поведения и деятельности человека. В качестве средств воздействия используются:

1) вербальная информация, слово, но следует учитывать, что значение и смысл слова могут быть разными для разных людей и оказывать различное воздействие (влияют уровень самооценки, широта опыта, интеллектуальные способности, особенности характера и типа личности);

2) невербальная информация (интонация, мимика, жесты, позы приобретают знаковый характер и влияют на настроение, поведение, степень доверия собеседника);

3) вовлечение человека в специально организованную деятельность, так как в рамках любой деятельности человек занимает определенный статус и тем самым закрепляет определенный тип поведения (так, изменение статуса во взаимодействии приводит к изменению поведения, а также реальные переживания, связанные с реализацией определенной деятельности могут изменить человека, его состояние и поведение);

4) регуляция степени и уровня удовлетворения потребности (если человек признает право за другим человеком или группой регулировать свой уровень удовлетворения своей потребности, тогда изменения могут происходить; если не признает, воздействия не будет как такового).

Прием воздействия – совокупность средств и алгоритм их использования. Методы воздействия – совокупность приемов, реализующих воздействие:

1) на потребности, интересы, склонности, т.е. источники мотивации активности, поведения человека (чтобы сформировать новые потребности у человека, его вовлекают в новую деятельность, которая при этом не должна быть слишком обременительной, иначе человек теряет желание и интерес к этой деятельности);

2) на установки, групповые нормы, самооценки людей, т. е. на те факторы, которые регулируют активность;

3) на состояния, в которых человек находится (тревога, возбужденность или депрессивность и т.п.) и которые изменяют его поведение (метод создания неопределенных ситуаций позволяет ввести человека в состояние разрушительных установок, «потери себя», и если потом показать человеку путь выхода из этой неопределенности, он будет готов воспринять эту установку и реагировать требуемым образом, особенно если будут произведены внушающие маневры: апелляция к мнению большинства, обнаружение результатов общественного мнения в сочетании с вовлечением в организуемую деятельность и т.д.).

Если все три фактора (и мотивация, желания людей, и установки, мнения, и эмоциональное состояние) будут учтены, тогда воздействие будет наиболее действенным как на уровне отдельного человека, так и на уровне группы лиц.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время все больше внимания уделяется изучению человеческих ресурсов, корпоративной культуры организации, особенностям взаимодействия. Работодатели начинают заботиться о мотивации и стимулировании персонала, приглашать специалистов для диагностики и оценки сотрудников, развивать корпоративную культуру компании.

Организационная культура, особенности взаимодействия и стили управления влияют на многие показатели функционирования организации – не только материальные (финансовые), но и психологические. От этих факторов зависит эффективность компании, ее конкурентоспособность, место на рынке и, конечно, удовлетворенность работников.

Представленная в пособии информация, задания для самостоятельной работы способствуют более полному освоению процессов взаимодействия в организации, освоению законов организационного развития, диагностике и оптимизации организационной культуры, получению и закреплению базовых навыков, необходимых для делового взаимодействия.

Дополнительные материалы к практическим занятиям

Материал 1. «Анализ организационной культуры предприятия»

Вводные замечания

Практика показывает, что рассогласование видения составляющих организационной культуры ведущих специалистов и руководителей приводит к снижению эффективности предприятия в целом. Так, проводя предтренинговую диагностику в компании, которая запросила тренинг продаж, например, мы сталкиваемся с тем, что проблема кроется не в технологии продаж (и сформированности или несформированности техники продаж у менеджеров), а в неэффективной системе мотивации и стимулирования, принятой на предприятия (или в отделе продаж, например), или рассогласовании видения базовых элементов организационной культуры. Возникает вопрос изменения организационной культуры.

Изменения организационной культуры могут привести как к повышению эффективности деятельности предприятия и сотрудников, так и к довольно плачевным для организации результатам. Более того, что для одного предприятия хорошо, то для другого может быть губительно. Поэтому, планируя изменения организационной культуры, важно проанализировать существующую, ее критерии и особенности проявления.

Этапы и результаты

Анализ организационной культуры предприятия включает в себя три этапа:

1. Анализ типа организационной культуры и построение его профиля. При этом важным является сопоставление профиля существующей организационной культуры и предпочитаемой, а также видения руководителя и

сотрудников. Результатом является профиль организационной культуры – реальный и предпочитаемый.

2. Анализ составляющих профиля организационной культуры по элементам. Результатом является поэлементная характеристика типа организационной культуры, выявление ее «проблемных блоков».

3. Анализ уровня организационной культуры и ее характеристик. Проводится по выявленным «проблемным блокам» для уточнения характеристик организационной культуры. Результатом является проектирование изменения организационной культуры по элементам.

Оснащение

1. Опросник OCAI (К. Камерон, Р. Куинн) (материал 2).

2. Анкета «Уровень организационной культуры» (материал 3).

Задание выполняется на базе конкретной организации (подразделения организации) после согласования с руководством организации.

Технология анализа

Анализ включает в себя базовые методики.

1. Инструмент оценки OCAI базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Разработка «Рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (рис.12) изначально подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций. Ключевыми вопросами, которые задавались в процессе исследования организации были следующие: каковы главные критерии того, эффективна организация или нет? Какие ключевые факторы определяют организационную эффективность? Когда люди выносят суждение о признании организации эффективной, какие индикаторы имеют в виду? В результате были выделены два измерения: гибкость (стабильность), дискретность (целостность), динамизм (предсказуемость) и внут-

ренняя (внешняя) ориентация, интеграция (дифференциация) и единство (соперничество).

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности.

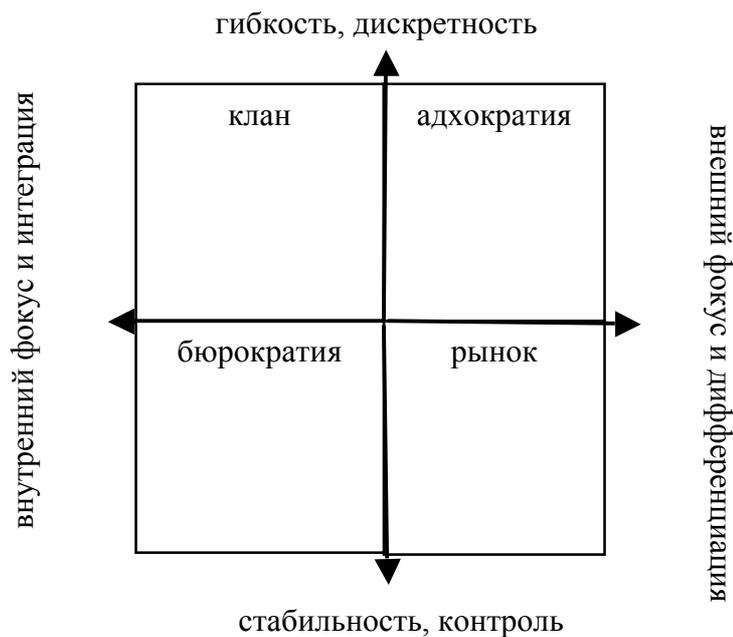


Рис. 12. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

2. Сопоставление типов организационной культуры (предпочитаемых и реальных, руководителя и сотрудника).

3. Поэлементный анализ (по итогам опроса по методике проанализировать, типы организационной культуры по шести элементам: важнейшие характеристики, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха). Анализ проводится также при сопоставлении предпочитаемого и реального профиля по каждому из шести элементов.

4. Выделив «проблемный» элемент (тот, где получены наибольшие расхождения), можно провести характерологический анализ по методике «Уровень организационной культуры». Конечным результатом проведенной работы по диагностике может быть внедрение подхода к изменению культуры с использованием самоуправляемой бригады лидеров, в которой сопротивление изменениям было минимальным, а осознание всеми членами основополагающих сил и направлений движения фирмы в будущее гораздо более ощутимым, чем прежде.

Контрольные вопросы:

1. Что дает специалисту (исследователю) сопоставление типов организационной культуры руководителя и сотрудников?
2. Что дает специалисту (исследователю) сопоставление реальной и предпочитаемой типов организационной культуры?
3. Дайте развернутый анализ по итогам диагностики ОСАІ.

Материал 2. Методика «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей»

Данная методика предназначена для исследования представлений сотрудников о своей организации. Убедительная просьба ответить на все вопросы, ничего не пропуская. Для ответов на все шесть вопросов потребуется примерно пять минут. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов.

Инструкция 1. Дайте, пожалуйста, оценку характера организации сегодня. Каждый из шести вопросов предполагает четыре альтернативы ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает вашу организацию. *Например, если при ответе на первый вопрос вы полагаете, что альтернатива А очень напоминает вашу организацию, альтернативы В и С в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как альтернатива D едва ли вообще свойственна вашей организации, то дайте 55 баллов альтернативе А, по 20 баллов альтернативам В и С, и только 5 баллов альтернативе D. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100.*

| Ключ | 1 . Важнейшие характеристики | Сегодня |
|--------------|--|----------------|
| А | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего | |
| В | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск | |
| С | Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели | |
| Д | Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |
| | | |

| <i>Продолжение</i> | | |
|--------------------|--|----------------|
| Ключ | 2. Общий стиль лидерства в организации | Сегодня |
| A | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить | |
| B | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску | |
| C | Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты | |
| D | Общий стиль лидерства в организации является примером координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |
| Ключ | 3. Управление наемными работниками | Сегодня |
| A | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений | |
| B | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности | |
| C | Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений | |
| D | Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |
| Ключ | 4. Связующая сущность организации | Сегодня |
| A | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне | |
| B | Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах | |
| C | Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа | |
| D | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |
| Ключ | 5. Стратегические цели | Сегодня |
| A | Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие | |
| B | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового | |
| C | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе | |
| D | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |

| | | <i>Продолжение</i> |
|--------------|--|--------------------|
| Ключ | 6. Критерии успеха | Сегодня |
| A | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях | |
| B | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор | |
| C | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке | |
| D | Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |

Инструкция 2. Вам предлагаются те же вопросы, но отвечать на них следует исходя из своего видения организации по истечении пяти лет. Другими словами, попытайтесь представить себе, как должна выглядеть организационная культура вашей фирмы через пять лет.

| Ключ | 1 . Важнейшие характеристики | Предпочтительно |
|--------------|--|------------------------|
| A | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего | |
| B | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск | |
| C | Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели | |
| D | Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |
| Ключ | 2. Общий стиль лидерства в организации | Предпочтительно |
| A | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить. | |
| B | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску | |
| C | Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты | |
| D | Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |

| | | <i>Продолжение</i> |
|--------------|--|------------------------|
| Ключ | 3. Управление наемными работниками | Предпочтительно |
| A | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений | |
| B | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности | |
| C | Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений | |
| D | Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |
| Ключ | 4. Связующая сущность организации | Предпочтительно |
| A | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. | |
| B | Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах | |
| C | Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа | |
| D | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |
| Ключ | 5. Стратегические цели | Предпочтительно |
| A | Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие | |
| B | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей | |
| C | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке | |
| D | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |
| Ключ | 6. Критерии успеха | Предпочтительно |
| A | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях | |

| | | <i>Продолжение</i> |
|--------------|--|--------------------|
| В | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор | |
| С | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке | |
| D | Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты | |
| <i>Всего</i> | | <i>100</i> |

Материал 3. «Уровень организационной культуры»

Клановая культура:

| Предполагает | Повысить | Понизить | Оставить прежним |
|---|----------|----------|------------------|
| Необходимость встречи с наемными работниками | | | |
| Поощрение бригадной работы и участия | | | |
| Поддержку командных игроков | | | |
| Повышение отзывчивости | | | |
| Создание лучшего морального климата | | | |
| Создание высокого уровня доверия | | | |
| Демонстрацию заботы о людях | | | |
| Поощрение самоуправления | | | |
| Не предполагает | | | |
| Появление недисциплинированности и вседозволенности | | | |
| Терпимости к группировкам, которые рвутся к власти и контролю | | | |
| Превращения организации в одну большую любовь | | | |
| Настройку только внутреннего фокуса внимания | | | |
| Отсутствие акцента на упорном труде | | | |
| Забвение целей | | | |
| Защиты друг друга в ущерб достижения целей | | | |
| Обладание свободой без ответственности | | | |

Адхократическая культура:

| Предполагает | Повысить | Понизить | Оставить прежним |
|---|----------|----------|------------------|
| Возвращение бизнесу динамизма | | | |
| Создание условий, в которых безопасно идти на риск | | | |
| Поощрение созидательных альтернатив | | | |
| Превращение развития в правило, а не исключение | | | |
| Формирование гибкости и приспособляемости | | | |
| Проверку новых идей | | | |
| Переход организации в ранг новатора | | | |
| Принятие подхода, граничащего с планированием новаторства | | | |

| <i>Продолжение</i> | | | |
|--|--|--|--|
| Не предполагает | | | |
| Разрешение каждому делать все, что он пожелает | | | |
| Ведение бизнеса с безрассудной энергией | | | |
| Безразличия к требованиям потребителя | | | |
| Терпимости к себялюбию | | | |
| Полной свободы | | | |
| Утраты целей | | | |
| Терпимости к беспечности | | | |
| Приверженности к излишнему риску | | | |

Иерархическая культура:

| Предполагает | Повысить | Понизить | Оставить прежним |
|--|----------|----------|------------------|
| Устранение болезненных правил и процедур | | | |
| Устранение не связанной с необходимостью отчетности | | | |
| Сокращение правил/структуры | | | |
| Уменьшение бюрократической бумажной работы | | | |
| Исключение микроменеджмента | | | |
| Устранение не связанных с необходимостью ограничений | | | |
| Не предполагает | | | |
| Исключение логичной структуры | | | |
| Устранения правил | | | |
| Предоставление сотрудникам делать все по-своему | | | |
| Ликвидации производственных графиков | | | |
| Выбрасывание «ребенка из ванночки вместе с водой» | | | |
| Извлечение преимуществ исключительно из ситуации | | | |

Рыночная культура:

| Предполагает | Повысить | Понизить | Оставить прежним |
|--|----------|----------|------------------|
| Несколько менее жесткое нормирование | | | |
| Поддержку стремления побеждать | | | |
| Прекращение гонки за цифрами по всем затратам | | | |
| Фокусирование внимание на ключевых целях | | | |
| Мотивацию других | | | |
| Адаптацию к рынку так же как и к человеческим нуждам | | | |

| <i>Продолжение</i> | | | |
|---|--|--|--|
| Не предполагает | | | |
| Игнорирования конкуренции | | | |
| Утраты настроения на победу и желания побеждать | | | |
| Потери целевых ориентиров | | | |
| Пренебрежения потребителями | | | |
| Потери ориентации на выгоду | | | |
| Утраты внимания к проверке результатов | | | |

Библиографический список

1. **Власов П.К.** Замысел и организационная реальность / П.К. Власов, А.А. Киселева. – Харьков, Изд-во Гуманитарный центр, 2012.
2. **Гастев А. К.** Социальные установки / А. К. Гастев // У истоков НОТ: забытые дискуссии и нереализованные идеи. – Л., 1990 – С.103.
3. **Грошев И. В.** Организационная культура / И. В. Грошев. – М. Юнити-Дана, 2004.
4. **Дафт Р. Л.** Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2008.
5. **Джуэлл Л.** Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. – СПб.: Питер, 2001.
6. **Камерон К.** Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001.
7. **Катков В.** Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В. Катков // Управление персоналом. 2000. №2.
8. **Мясоедов С. П.** Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие // С. П. Мясоедов. – М.: Дело, 2003.
9. **Мескон М. Х.** Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992.
10. **Погребняк В. А.** Культура организации как объект регулярного управления / В. А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1(13) - С. 59.
11. **Розенштиль Л.** Организационная психология / Л. Фон Розенштиль, В. Мольт, Б. Рюттингер. – Харьков, Изд-во Гуманитарный центр, 2013.
12. **Родионова Е. А.** Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А. Родионова // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. – СПб.: Речь, 2010.
13. **Спивак В. А.** Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001.
14. **Шермерорн Дж.** Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Р. Осборн, Дж. Хант. – СПб.: Питер, 2008.
15. **Шейн Э.** Организационная культура и лидерство / Э. Шейн – СПб.: Питер, 2002.

16. **Элвессон Мэтс.** Организационная культура: [пер. с англ.] / Элвессон Мэтс. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2005.

17. **Clifford Geertz.** The Interpretation of Cultures (Basic Books Classics). – New York: Basic, 1973.

18. **James Weese.** Leadership and Organizational Culture: An Investigation of Big Ten and Mid-American Conference Campus Recreation administrations // Journal of Sport Management. – 1995. – 9. – 119.

19. **Ouchi W.** Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. – Addison-Wesley, 1981.

20. **Sagebiel F.** Masculinities in organizational cultures in engineering education in Europe: results of the European Union project WomEng// European Journal of Engineering Education. Vol. 31, No. 1. 2006. P. 5–14.

Родионова Елена Анатольевна

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Учебное пособие

Редактор *О.К. Чеботарева*
Технический редактор *А. И. Колодяжная*
Оригинал-макет подготовлен автором

Свод. темплан 2013 г.

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции
ОК № 005-93, т. 2; 95 3005 – учебная литература

| | | |
|--------------------|------------------|-------|
| Подписано в печать | Формат 60×84/16. | |
| Усл. печ. л. | Тираж 100. | Заказ |

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.
Издательство Политехнического университета,
член Издательско-полиграфической ассоциации университетов России.
Адрес университета и издательства:
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.