

# **ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**А. Ю. СМИРНОВА**

Саратов

2018

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

УБК 316.6 (075.8)

ББК 88.5я73

О 75

Основы организационной психологии. Учебное пособие для студентов  
О 75 обучающихся по направлению «Психология» / А.Ю Смирнова. – Саратов, 2018.  
– 110 с.: ил.

Рекомендовано к печати кафедрой общей и социальной психологии, учебно-методической комиссией факультета психологии Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского в качестве учебного пособия по дисциплине «Основы организационной психологии» для студентов, обучающихся по основной образовательной программе подготовки бакалавров по направлению 37.03.01 «Психология»:

Рецензент:

кандидат социологических наук, доцент кафедры общей и социальной психологии СГУ  
имени Н.Г Чернышевского А.А. Понукалин

Содержание учебного пособия ориентировано на программу дисциплины «Основы организационной психологии» направлено на формирование профессиональных компетенций бакалавров согласно рабочей учебной программе курса. Задачи учебного пособия: изучить базовые теоретические концепции, применяемые в организационной психологии сформировать теоретические представления о базовых концепциях организационной психологии как прикладной дисциплине социальной психологии, базовых методах организационно-психологического исследования и практики; осуществить теоретическую рефлексию проблем организации, группы в организации, личности и внешне организационной среды с позиций организационной психологии.

УДК 316.6 (075.8)

ББК 88.5я73

## Предисловие

Содержание учебного пособия ориентировано на программу дисциплины «Основы организационной психологии» для бакалавров, обучающихся по направлению 37.03.01 «Психология». Задачи учебного пособия: сформировать теоретические представления о базовых концепциях организационной психологии как прикладной дисциплине социальной психологии, базовых методах организационно-психологического исследования и практики; осуществить теоретическую рефлексию проблем организации, группы в организации, личности и внешне организационной среды с позиций организационной психологии.

В основе учебно-методического пособия лежат материал курса «Основы организационной психологии», который читается бакалаврам, обучающимся по направлению «Психология» на факультете психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского.

Целью освоения дисциплины «Основы организационной психологии» является формирование у студентов профессиональной компетентности и готовности к практической деятельности и проведению исследований в области организационной психологии.

Задачи дисциплины: сформировать теоретические представления об основах организационной психологии как прикладной дисциплине социальной психологии, об истории ее становления, базовых концепциях, методах исследования и практической работы; осуществить теоретическую рефлексию проблем человека, работы и организации с позиций организационной психологии; изучить теоретические и практические аспекты подбора, оценки, обучения и мотивации персонала; сформировать представления об участии психолога в организации работы сотрудников и создании необходимых условий труда; сформировать представления о здоровье и безопасности сотрудника в организации, а также методах профилактики стресса на рабочем месте и

сохранения профессионального здоровья; сформировать представления о лидерстве в организациях и об организационной культуре; научить основным приемам практической работы психолога в организации.

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

## Тема 1. Организационная психология как научная дисциплина.

В анализе темы мы затронем такие темы как оформление организационной психологии в самостоятельную научную дисциплину, ее предмет. Соотношение теории и практики и технология (методика) организационной психологии. Оценим влияние успехов различных (отечественных, американских, европейских, и японских компаний) на развитие организационной психологии. Выделим уровни анализа в организационной психологии, что определит основную проблематику, актуальную в современной организационной психологии и позволит наметить перспективы развития организационной психологии.

«Организационная психология — прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации»<sup>1</sup>.

Организационная психология принадлежит к числу прикладных психологических дисциплин, в самом общем плане проблематика организационной психологии — приложение психологических принципов к сфере труда. Это определение подчеркивает и прикладной и интегративный статус дисциплины. Вместе с тем, статус современной организационной психологии в России неоднозначен: можно диверсифицировать ее от психологии труда, в другом случае — можно рассматривать как взаимопроникающие эти научные области. Двойственность статуса подчеркивается, к примеру, тем, что в России можно получить ученую степень по психологии труда и инженерной психологии, но нет организационной психологии и психологии как самостоятельной научной специальности и те,

---

<sup>1</sup> Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — С. 14.

кто диверсифицирует эти отрасли психологической науки нередко выбирают для себя специальность «социальная психология». Стоит отметить, что представители и одного и другого подходов нередко обращаются к одним и тем же авторам, говоря об основоположниках научного направления. Учебники и учебные пособия также нередко содержат больше общего, чем различий.

В качестве движущих сил развития организационной психологии следует выделить:

- Развитие технологии
- Совершенствование форм организации производства
- Экономическое развитие
- Общественную идеологию
- Социально-демографическую и политическую ситуацию.

### **Развитие технологии**

На заре 20 века именно бурное развитие технологии (становление промышленного производства), индустриализация, появление новых технологий, станков, оборудования для массового, конвейерного производства дало мощный толчок развития промышленности. Его истоки следует искать в изобретении паровых двигателей. Распространение фабрик и заводов повлекло за собой необходимость психологического осмысления вопросов: каждый ли может быть трудоустроен или необходимо выделять психологические критерии профессиональной пригодности, как подобрать соответствующий персонал, как организовать работу первичного трудового коллектива, в чем особенности психологического содержания личности руководителя, в том числе управляющего многотысячным коллективом (на доиндустриальной стадии развития промышленности такой практики крупных производств не было) и каково психологическое содержание управленческой деятельности. Как сделать технику, так, чтобы с ней было удобно работать человеку-оператору (последний ракурс сейчас изучается в инженерной психологии). Постепенно психологи работающие рука об руку с управленцами-практиками нашли ответы на многие

указанные вопросы. Однако, время внесло свои коррективы, внедрение IT-технологий требует переосмысления многого из того, что, казалось бы уже хорошо изучено. Так внедрение технологий в производство ставит новые задачи психологического осмысления требования к человеку-оператору, определение его профессионально-важных качеств, как управлять коллективом, если его работники работают удаленно и каковы должны быть в таком случае психологические требования к личности руководителя (да и работника) в таком случае и многое другое. В рассмотренном ракурсе развитие технологий неразрывно связано с **совершенствованием форм организации производства.**

Экономическое развитие. В своем стремлении занять лидирующие позиции на рынке труда организации применяют различные методы повышения эффективности производства, пытаются, в том числе максимально эффективно использовать человеческие ресурсы. Чему не мало способствуют разработки организационных психологов (начиная с Ф. И. Л. Гилбертов, которые занимались интенсификацией рабочих движений). Современные организации внедряют психологически обоснованные системы мотивации, командообразования, формирования сплоченности группы, развития коммуникативной компетентности персонала, формирования культуры – все это практика организационных психологов, направленная на повышения экономической эффективности предприятий.

Изменение социально-демографической и политической ситуации также задают динамику развитию организационной психологии. Примером того является активная миграция населения в Европе, сделавшая кросс-культурный аспект рассмотрения организационной психологии одним из важнейших в европейской организационной психологии. Проблемы работника-выходца из иной культуры, управления мультинациональным коллективом одни из центральных там.

Рассмотренные выше факторы оказывают стимулирующее действие на организационную психологию. Отличным от других факторов - движущих сил

выступает общественная идеология. В организационной психологии в нашей стране общественная идеология сыграла неоднозначную роль. В зависимости от содержания этой идеологии, она в разные периоды задавала развитие, в другие ограничивала (1936 г, постановление «О педологических извращениях в системе Наркомпросов»). Однако со стороны общественной практики организационные психологи нередко получают «социальный заказ», к примеру, формирование патриотического, просоциального поведения работников.

### **Оформление организационной психологии в самостоятельную научную дисциплину.**

«Датой рождения» организационной психологии нередко называют 1973 год (к примеру, А.Н. Занковский), когда Американская психологическая ассоциация (АРА) переименовала одну из своих секций в секцию индустриальной и организационной психологии, признав, таким образом, самостоятельность научного направления<sup>2</sup>. Однако, Оформление организационной психологии в самостоятельную научную дисциплину имеет более глубокие истоки, которые следует искать еще в конце 19 - начале 20 века, когда те, чьи имена мы связываем с началом развития психологии и менеджмента пытались ответить на новые вызовы времени: бурный рост промышленности, необходимость отбора для работы и обучения. К числу основоположников организационной психологии можно равно отнести и основоположников менеджмента (Анри Файоля, Фредерика Уинслоу Тейлора, Генри Форда и других), потому что две науки психология и менеджмент на заре 20 век, об руку, пытались внести свой вклад в интенсификацию развития промышленного производства, что и задало «точку отсчета». Приведенная ниже хронология позволит составить представление об основных вехах становления организационной психологии как самостоятельной научной дисциплины. Отметим, что основанием для

---

<sup>2</sup> Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — С. 14.

данной хронологии послужила уже опубликованная нами в учебно-методическом пособии по организационной психологии, но постепенно мы собираем новые интересные факты и данная хронология расширена в сравнении с опубликованной ранее.

**Таблица 1**

**Хронология истории развития организационной психологии в России и за рубежом**

Дата	Содержание события
1892	Основание Американской Психологической Ассоциации, американские исследователи считают, что историю развития организационной психологии начинается с этой даты, поскольку в состав Ассоциации вошли виднейшие организационные психологи того времени (Hugo Munsterberg, James McKeen Cattell, Walter VanDyke Bingham, Walter Dill Scott). С этого времени организационные психологи активно работали в структуре различных профессиональных психологических сообществ the New York Association of Consulting Psychologists (ACP), позже Association of Consulting Psychologists (ACP),
1897	Публикация работы И.М. Сеченова «Физиологические критерии для установления длины рабочего дня»
1900	Начало экспериментальных изысканий в области психологии и психофизиологии труда. Публикация работы И.М. Сеченова «Участие нервной системы в рабочих движениях человека».
1901	Публикация работы И.М. Сеченова «Очерк рабочих движений человека»
1903, 1908	В 1903 году Вуолтер Дилл Скотт (Walter Dill Scott ) издал книгу по психологии рекламы «Теория рекламы» (The Theory of Advertising), Выход данных книг также часто связывают с началом развития организационной психологии.
1913	Г. Мюнстерберг опубликовал книгу «Psychology and Industrial Efficiency», выход которой связывают с началом развития индустриально-организационной психологии. Книга, в которой обсуждались вопросы рационального подбора персонала и его влияния на удовлетворенность трудом работников, производительность труда, пользовалась большой популярностью у психологической общественности.

1917	Лилян Гилберт получила докторскую степень. Нередко (и на наш взгляд совершенно верно) Л. Гилберт называют первым ученым, получившим докторскую степень по организационной психологии, основываясь на содержании ее работы (хотя научная специальность с таким названием еще не существовала).
1920	I Международная конференция по психотехнике, на которой была учреждена Международная психотехническая ассоциация. Первый президент Э. Клапаред.
1920	В Москве Алексеем Капитоновичем Гастевым основан Центральный институт труда (ЦИТ) ВЦСПС, который проводил исследования аналогичный Ф. Тейлоровским и другие, развивая идею интенсификации и научной организации труда.
1921	I Всероссийская конференция по научной организации труда 20-27 января 1921 г. под руководством В.М. Бехтерева, активном содействии И.Н. Шпильрейна собрала более 60 докладов из разных городов России (Петрограда, Москвы, Таганрога, Иваново-Вознесенска, Казани), в числе которых виднейшие психологи того времени выступили с докладами: «Рациональное использование человеческой энергии в труде» В.М. Бехтерев, В.Н. Мясищев «Принципы организации научного изучения труда. Эргология и Эрготехника», «Методологические основы профессиональной психологии» В.И. Рабинович, «Психоневрозы труда и их предупреждение» Т.К. Розенталь, «Психология и профессиональный отбор» И.В. Эвергетов <sup>3</sup> .
1921	Брюс В. Мур получил в Технологическом институте Карнеги (Carnegie Institute of Technology) степень доктора индустриальной психологии — как считает Л. Джуелл, первый специалист, получивший докторскую степень по организационной психологии <sup>4</sup> .
1924 г.	издана книга «Трудовые установки» А.К. Гастева — книга «Трудовые установки» о методиках обучения трудовым приемам.
1925	Создана Центральная психофизиологическая лаборатория под

<sup>3</sup>Толочек В.А. Психология труда: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2016. — С.60.

<sup>4</sup>Джуелл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. — 720 с.: ил. — (Серия «Учебник нового века»)

	руководством А.И. Колодной (При народном комиссариате путей сообщения СССР).
1927	В СССР массово создаются бюро профориентации.
1927	Создано Всероссийское общество психотехники и прикладной психофизиологии. Первый председатель И.Н. Шпильрейн, проведена 1 Всероссийская конференция по психофизиологии труда и профотбору.
1928	Начал издаваться журнал «Психофизиология труда и психотехника».
1930	В СССР Создана Центральная психотехническая лаборатория почты и телеграфа под руководством И.А. Кузьмина.
1930	под руководством Б.Мура в Университете Пенсильвании Pennsylvania State College (позже University) была открыта первая в Америке образовательная программа уровня PhD (doctorate in I-O psychology) по индустриально-организационной психологии.
1931	В Москве прошла VII Международная психотехническая конференция.
1934	Проводятся исследования по рационализации обучения летчиков в авиашколе (отметим имена исследователей – это одни из основоположников отечественной организационной психологии и психологии труда: И.Н. Шпильрейн, С.Г. Геллерштейн, В.М. Коган и Г.А. Ротштейн)
1933-1934	Отменены психотехнические испытания на железнодорожном транспорте.
1936	Вышло постановление ЦК ВКПБ «О педологических извращениях в системе Наркомпросов».
1937	Под руководством профессора Нью-Йоркского университета Дугласа Фрайера в США (Douglas Fryer) была создана Ассоциация Прикладной Психологии (Applied Psychology (AAP)), в состав которой вошли четыре секции, в том числе одна из них – секция индустриальной и бизнес психологии (Industrial and Business).
1945	При совместном участии нескольких психологических сообществ Америки AAP, APA, and SPSSI (Society for the Psychological Study of Social Issues) была образована 14 секция APA, Industrial and Business Psychology, куда вошла секция индустриальной и бизнес

	<p>психологии АААР. Ее возглавил Брюс Виктор Мур (Bruce Victor Moore). Далее секция несколько раз корректировала свое название, пока в 1973 году не получила действующее до настоящего времени «Секция индустриально-организационной психологии» (Division of Industrial and Organizational Psychology). Поэтому в ряде учебников в качестве основания организационной психологии приводится именно эта дата.</p>
1959	<p>Опубликован доклад Р. Гордона и Дж. Хоуэлла где было акцентировано, что эффективность управления бизнесом взаимосвязана с применением психологических знаний к организационным проблемам</p>
1972	<p>В составе отделения психологии Саратовского государственного университета Алексеем Алексеевичем Понукалиным (профессором, доктором социологических наук) была создана лаборатория инженерной психологии<sup>5</sup>. Основную тематику исследований хорошо представили: социально-психологические проблемы проектирования АСУ и управление эмоциональным состоянием оператора АСУ, Особенности взаимодействия в системе «человек-машина», определяемые внушаемостью оператора, проблемы психоакустики в контексте психофизики, восприятия шумов в акустических условиях кабины космического летательного аппарата, разрабатывались программы психологической поддержки и разгрузки для космонавтов, конструировались комнаты психологической разгрузки для промышленных предприятий.</p>
1973	<p>Американская психологическая ассоциация (АРА) переименовала одну из своих секций в секцию индустриальной и организационной психологии. Как отмечает А.Н. Занковский, это факт признания самостоятельности научного направления<sup>6</sup>.</p>
1978	<p>Семен Иосифович Августевич создал первую в СССР лабораторию психологии труда на автотранспорте при Саратовском областном управлении автотранспорта. В СГУ началась активная работа по изучению и решению психологических проблем водителей. Сотрудники лаборатории</p>

<sup>5</sup> Аксеновская Л. Н. Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 8–29.

<sup>6</sup> Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — С. 14.

	занимались диагностикой и сенсорной реабилитацией водителей, расширялся круг вопросов, связанных с психологией управления, проблематика которой стала ключевой в деятельности лаборатории <sup>7</sup> .
1979	А. А. Понукалин под руководством Ю. М. Забродина защищает кандидатскую диссертацию «Психологические особенности оценки сложных сигналов» (ИП АН СССР, 1979). В этом же году коллектив лаборатории принимает участие в V Всесоюзном конгрессе по инженерной психологии. По инициативе Ю. М. Забродина в Саратовском университете начинают проводиться всероссийские конференции с изданием сборников научных трудов (в том числе, «Проблемы психологической поддержки операторов человеко-машинных систем, 1983; «Психические характеристики деятельности человека-оператора», 1985; «Измерение психических характеристик человека-оператора», 1986; «Психология труда в условиях проблемных ситуаций», 1996). Коллектив лаборатории инженерной психологии принимал активное участие в тематических Всесоюзных конференциях, проводившихся Ю. М. Забродиным в период с 1979 по 1983 гг. Ведущие ученые-психологи СГУ первого периода развития индустриально-организационной психологии (1972–2008) гг. Лев Петрович Добраев (1922 – 2010). Тематика исследований – психология субъективных оценок и суждений, Алексей Алексеевич Понукалин (1938 – 2016) – психоакустика, оценка сложных сигналов, Рашид Хасьянович Тугушев (1940 – 2008) – психоакустика, психодиагностика, Владимир Витальевич Козача (1948 – 2004) – психоакустика, системы «человек–машина», Евгений Ильич Гарбер (1923 – 2001) – психология труда, Семен Иосифович Августевич род. 1937 – психология зрительного восприятия, психология водителя, психология управления <sup>8</sup> .
1982	In, Division 14 incorporated as the Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc.-A Division of the American Psychological Association (SIOP). SIOP is affiliated with both APS and APA.
1983	На первом Европейском конгрессе по индустриально-

<sup>7</sup> Аксеновская Л. Н. Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 8–29.

<sup>8</sup> Аксеновская Л. Н. Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 2. С. 8–29.

	организационной психологии (European Congress of Work and Organizational Psychology), прошедшем в Нидерландах (in Nijmegen, the Netherlands) была обсуждена идея создания на базе секций по организационной психологии национальных психологических ассоциаций сообщества, которое могло бы потенциально объединить европейских организационных психологов.
1991	Учреждена Европейской ассоциации психологов труда и организационных психологов (EAWOP), что произошло на пятом конгрессе во Франции (5 <sup>th</sup> European Congress for Work & Organizational Psychology in Rouen, France). Первым президентом был избран Robert Roe, а генеральным секретарем и казначеем Karel de Witte.
1995	С European Journal of W&O Psychology – официальное название 'The European Work & Organizational Psychologist' стал официальным журналом EAWOP.
2010	В СГУ был открыт факультет психологии, который сразу же начал подготовку студентов по Болонской системе (бакалавриат — магистратура — аспирантура). В программу бакалавриата на третьем и четвертом курсе был включен модуль по выбору «Организационная психология», а также была открыта магистерская программа по профилю «Организационная психология».
2011	Создание в НИУ «Высшая школа экономики» первого специализированного электронного научного рецензируемого журнала по организационной психологии «Организационная психология», <a href="http://www.orgpsyjournal.hse.ru">www.orgpsyjournal.hse.ru</a>

В завершение хронологии отметим отдельно фигуру Исаака Нафтульевича Шпильрейна (1891 – 1937) – выдающегося российского психолога (психотехника и психофизиологи), получившего образование в Германии на курсе Вильгельма Вундта, бывшего выдающимся идеологом научной организации труда, президентом (в 1930—1931 г.) Международной психотехнической ассоциации, представителем СССР в президиуме Международной психотехнической ассоциации, а также членом президиума

Международной ассоциации психологов<sup>9</sup>. Его судьба по сути отражает судьбу всей отечественной организационной психологии: будучи признан на мировом уровне, лидирующий на передовых рубежах организационно-психологических исследований (своего времени) репрессирован в 1935 году, реабилитирован посмертно. В отношении отрасли можно сказать, что ее реабилитация еще не завершена, работы отечественных авторов нередко умаляются или остаются неизвестными учащимся, к сожалению, отечественных учебников, в которых бы раскрывалась история организационно-психологических исследований в России не так много. В связи с чем, чрезвычайно ценны статьи, посвященные данной тематике. Рекомендуем для самоподготовки статьи Носковой О.Г. и Когана В.М., Селецкой Л.И., Аксеновской Л. Н..

### **Уровни теоретического и эмпирического анализа в организационной психологии**

Организационная психология как прикладная дисциплина, не просто интегрирует в себе теорию и практику, но нередко пытается ответить на запросы практики, вынуждена действовать в отсутствие единой теории (так для объяснения одного и того же уровня анализа или явления могут быть с успехом задействованы и скомпонованы весьма эклектично несколько теоретико-методологических подходов. Качественный и количественный подходы, бихевиоризм и когнитивизм, интеракционистская теоретическая ориентация, дискутируя возможности и ограничения интеграции в научном сообществе

---

<sup>9</sup> Носкова О.Г. Памяти И.Н. Шпильрейна и С.Г. Геллерштейна — основателей советской индустриальной психотехники [Электронный ресурс]  
<http://www.voppsy.ru/issues/1991/916/916130.htm>,

Коган В.М., Селецкая Л.И. Воспоминания о первой лаборатории психологии труда (к 100-летию со дня рождения С.Г. Геллерштейна) [Электронный ресурс]  
[http://www.voppsy.ru/journals\\_all/issues/1996/964/964111.htm](http://www.voppsy.ru/journals_all/issues/1996/964/964111.htm))

находят совместное применение в организационно-психологической практике, поскольку их мерилom в практике выступает практическая полезность в решении организационных задач. Отметим при этом, что никакая успешная практика не может быть реализована без теоретического (пусть и эклектичного) обоснования ее.

Организация, как сложно организованная открытая социальная система, функционирует под воздействием внутри- и внешне- организационных факторов: от глобальной социальной ситуации, которая оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации, кроме того, как-то ментально реконструируется ее руководителями и работниками, что уже выступает отдельным ракурсом анализа, для понимания организационной эффективности (и препятствий эффективности) необходимо знать и учитывать особенности межгруппового взаимодействия в организации, а также личность отдельного работника, позиция которого которая может быть также по-разному понята в организационной психологии: от «объекта управления» до «единственной действительной движущей силы в организации».

Таким образом, в организационной психологии можно выделить следующие уровни теоретического и эмпирического анализа.

## **1. Организация**

Основная проблематика: организационная культура и структура, дистанция и централизация власти, изменения организационных структур: виртуальные организации и удаленная работа, лидерство, руководство и управленческие навыки, доверие в организации, жизненный цикл организации, власть, формализация организационного поведения, дизайн работы, нормы контроля и управляемости, организационная идентификация коммуникация и общение в организации.

## **2. Группа**

Основная проблематика: природа и классификация групп в организации, стадии развития группы, групповое давление и конформность, групповая сплоченность

и совместимость, структура группы, статус, роли, ролевая идентификация, групповые (ролевые) ожидания, ролевой конфликт, групповые нормы и санкции, формирование групповых норм в организации, ситуационные переменные, влияющие на групповое поведение.

### **3. Личность**

Основная проблематика: мотивация, индивид и организация, менеджмент и индивид, формирование и восприятие организационной поддержки и доверия, индивидуальные различия, индивидуальный стиль деятельности, профессиональная пригодность и профессиональный отбор, способности и их соответствие требованиям организации, индивидуальные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида, удовлетворенность трудом, увлеченность персонала работой, поведение и переживания, связанные с работой, стресс и работа, синдром «выгорания», методы психологической помощи при стрессе, стрессоры в производственной среде, реакция на стресс, гендерные различия реакции на стресс, методы снижения уровня стресса (организационные и персональные), лидерство, руководство и управленческие навыки руководителя, трудовые аттитюды, взаимосвязь между аттитюдами и поведением работника в организации, лояльность и приверженность персонала, управление индивидуальной карьерой и карьерные ориентации.

### **4. Внешне организационная среда**

Основная проблематика: гендерные различия и стереотипы, организационные изменения, динамика ценностных ориентаций, общественные изменения и стратегия организации, национальная и профессиональная культура и ее влияние на организационную культуру, влияние среды на организацию, влияние ментальной реконструкции среды на организацию. Эти исследования и образуют парадигмы современной организационной психологии.

*Для углубленной самоподготовки рекомендуем учебник А.Б. Леоновой:*

Организационная психология: Учебник / А.Б. Леонова. – М.: Инфра-М, 2016. – 429 с. .

### *Вопросы для самопроверки:*

1. Каковы основные этапы оформления организационной психологии в самостоятельную научную дисциплину?
2. Охарактеризуйте область и предмет исследования организационной психологии?
3. Каковы возможные уровни анализа в организационной психологии?
4. Охарактеризуйте научную парадигму современной организационной психологии.

### **Тема 2. Организационная власть.**

Понимание феномена власти в организации следует предварить определением роли организаций в современном обществе. Организации, безусловно, важнейший общественный пласт, обеспечивающий развитие государства, экономическое, политическое и социальное. Без организации не возможно развитие общества. Но предоставляя рабочие места, являясь налогоплательщиками, обучая персонал и разрабатывая новые формы хозяйствования, управления и новые технологии организации способствуют развитию общества.

В функции организации входит:

1. Социально-производственная. Организация – организованная группа людей, главная задача которой заключается в удовлетворении потребности общества в определенной продукции или услуге.
2. Социально-экономическая. Выпуск продукции для удовлетворения потребности общества в товаре и ли услуге, соответствующем требованиям современного индустриально развитого общества направлена на получение прибыли в результате реализации своей продукции.
3. Социально-техническая: модернизации существующих и создание новых техник и технологий с целью обеспечения конкурентоспособности на мировом рынке.

4. Управленческая: создание условия для роста производительности труда, обеспечение эффективной системы организации производственного процесса.
5. Психолого-педагогическая: создание условий для социального и профессионального становления молодых, создании системы повышения профессиональной компетентности персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата.
6. Социально-культурная: создание предметов составляющих материальную и духовную ценность для общества (произведения культуры, технические новшества, уникальные технологии).
7. Социально-бытовая. создание определенных социально-бытовых условий для работников<sup>10</sup>.

Условием существования самих организаций выступает удовлетворение ими какой – либо общественной потребности. Эта генеральная цель нередко формулируется в миссии организации. Только удовлетворение этой общественной потребности позволяет организации извлекать экономическую прибыль.

Генеральная цель в организации расписывается в целях по нисходящим уровням и уменьшающимся временным отрезкам, представляется в виде дерева целей. Как же обеспечивается процесс достижения организационной цели? Этому служит организационная власть.

Власть как психологический феномен условно принадлежит к организационной психологии, исследования власти выполняются и в политической психологии, классические социально-психологические исследования лидерства и руководства (начиная с психоаналитического подхода З. Фрейда, К. Левина, Ч. Барнарда, А. С. Макаренко, Р. Бейлза, Л. Картера, Ф. Слейтера, Р. Стогдилла, Д. Хоманса, Р.Л. Кричевского и других, опыта

---

<sup>10</sup> Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — С. 178.

рефлексии организационной управленческой практики, выполненной менеджером А. Файолем) также выступают важными объяснительными принципами понимания власти в организационной психологии. В числе первых исследований именно власти следует напомнить классические для социальной психологии эксперименты подчинения авторитету С. Милграма. Власть неразрывно связана с лидерством. «Лидерство, членство в группах и политика организации в вопросах заработной платы — вот три фактора, от которых в первую очередь зависят трудовые показатели работника и его удовлетворенность работой»<sup>11</sup>. Общая классификация оснований власти. Основания власти и контроль. Дифференцированная классификация оснований власти. Взаимосвязь оснований власти. Теоретическая рефлексия феномена власти, однако, может быть выполнена и с других позиций: власть может быть рассмотрена как межличностное взаимодействие, с позиции коммуникативной компетентности субъекта организационной власти и его влияния в трудовом коллективе, в том числе через призму исследований феномена влияния меньшинства. А также посредством анализа власти, подчинения и свободы.

### **Феномен власти.**

Власть в организации — это процесс, обеспечивающий достижение организационных целей.

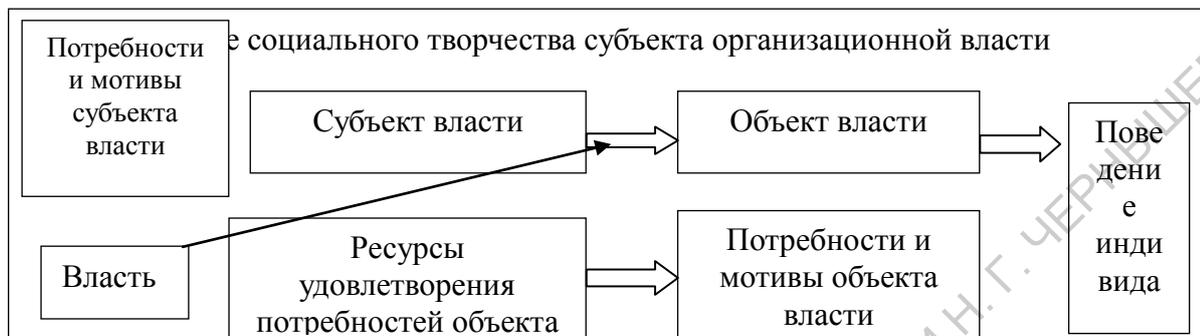
Производительность организации, т.е. уровень достижения ее целей — всегда есть определенный баланс действия сил — центростремительной — направленной на достижение организационной цели и центробежной — направленной на достижение индивидуальных целей работников.

А. Н. Занковский представляет условия реализации организационной власти таким образом: для реализации власти необходимо у объекта власти потребностей, а у субъекта власти — ресурсов для их удовлетворения. Таким

---

<sup>11</sup> Джусэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. — 720 с.: ил. — (Серия «Учебник нового века»)

образом, наличие потребности всегда предполагает возможность осуществления властной функции принуждения к действиям направленным на достижение целей субъекта власти, у которого есть ресурсы для удовлетворения потребностей объекта власти<sup>12</sup>. Схематично это можно представить следующим образом.



**Рис. 4. Организационная власть как организационно-психологический процесс и психическая реальность**

Реализуется власть в непосредственном общении и взаимодействии руководителя и работника. Руководитель – представитель организации – обладатель организационной власти обеспечивает ее реализацию в непосредственном общении и взаимодействии с подчиненными.

Поэтому должен быть компетентен в общении и взаимодействии, знать социально-психологические закономерности общения (а именно наличие тех сторон общения: коммуникативной, перцептивной и интерактивной). Коммуникативная сторона управленческого общения состоит в обмене информацией между субъектом и объектом организационной власти. Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между ними. Перцептивная сторона управленческого общения означает процесс восприятия и познания друг друга общающимися и установления на этой

<sup>12</sup> Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.

основе взаимопонимания. Напомним, что общение, это, безусловно, это субъект - субъектный процесс, и партнеры по общению всегда представлены как равные с точки зрения социальной психологии, в таком ракурсе понятие «субъект» и «объект» организационной власти не отрицает действие всех социально-психологических закономерностей, но предполагает большую этическую ответственность руководителя и прерогативу инициирования общения в организационном контексте именно руководителю. Именно субъект организационной власти ответственен за то, чтобы власть как общение была реализована. Что не исключает возможности «субъекту» организационной власти оказаться «объектом» социально-психологического влияния со стороны подчиненного.

Не будем подробно вдаваться в тематику общения, т.к. она подробно разработана в социальной психологии и мы рекомендуем обратиться в таком случае к одному из учебников учебнику Г.М. Андреевой, но напомним, что эффективность общения руководителя может быть оценена по классической схеме Лассуэлла:

- 1) **Кто** передает сообщение (особенности личности руководителя, а также его образ в глазах подчиненных)
- 2) **Что** передается (доступна ли информация для понимания работника, значима ли) — Сообщение (текст)
- 3) **Как** передается информация (в непосредственном общении или дистанционно, какие каналы коммуникации задействованы)
- 4) **Кому** направлено сообщение (соблюдено ли условие адресности).

Эти четыре элемента определяют пятый элемент – эффективность сообщения<sup>13</sup>.

В организационной среде важно отменить, чтобы информация руководителем обязательно предоставлялась и информационное пространство было им насыщено, кроме того, имеет значение принципиальная доступность

---

1. <sup>13</sup> Андреева Г. М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений/ Г.М.Андреева. – 5-е изд., испр и доп. -, М.: Аспект пресс, 2005. - 363 с.

информации для каждого работника, внедрение современных каналов коммуникации. Все это позволяет власти в организации стать высокоэффективным процессом, а руководителю, обладающему развитой коммуникативной компетентностью сохранить свои властные полномочия.

### **Власть как межличностное взаимодействие**

Власть как межличностное взаимодействие может быть рассмотрена с позиции теорий межличностного взаимодействия как обмена (Д. Тибо и Г. Келли, Д. Хоманс). Общее и базовое предположение указанной группы теорий в том, что когда один участник взаимодействия (руководитель) предоставляет другому (работнику) «бонусы» в общении — хорошо относится к другому — реципрокные нормы «обязывают» другого участника взаимодействия к взаимному положительному обмену. Таким образом, степень, в которой каждый из участников взаимодействия (и работник и руководитель) демонстрирует положительное отношение к другому, положительные исходы участников взаимодействия ведут к положительным исходам для каждого.

Согласно положению теории организационной поддержки, высокий воспринимаемый уровень организационной поддержки ведет к формированию у работников чувства долга перед организацией, удовлетворению социальных потребностей, потребности в признании, установлению положительно баланса вознаграждения-затрат. Таким образом руководитель, выстраивающий такую практику расширяет свои властные возможности, ведь власть возможно если у субъекта власти есть ресурсы, а у объекта власти – потребности, здесь это условие полностью соблюдается.

«Теории социального обмена» (T. S. Bateman, A. P Brief, A. Etzioni M. Konovsky, H. Levinson, D. W. Organ, R. M. Steers), созданные на основании работ Д. Тибо и Г. Келли, Д. Хоманса широкое применение в организационной психологии. Теория организационной поддержки Р.Айзенбергера (R. Eisenberger et al., 1986), основываясь на очерченном теоретико-методологическом базисе,

предполагает, что степень готовности организации вознаградить возрастающие усилия работника и содействовать удовлетворению им социо-эмоциональных потребностей, как ключевое условие реализации организационной власти. С позиции теории межличностного взаимодействия как обмена, чем больше положительных социальных платежей делает руководитель работника, тем больше трудовой вклад работника, т.е. тем больше власти обретает руководитель. При этом, эта власть не основана на принуждении, но формируется как система моральных обязательств работника перед работодателем. Высокий воспринимаемый уровень организационной поддержки ведет к формированию у работников чувства долга перед организацией.

Воспринимаемая организационная поддержка является важным показателем, характеризующим насколько руководитель смог сформировать у работника ощущение и уверенность в том, что организация ценит их трудовой вклад в свое процветание, т. выступает базисом формирования эмоциональной приверженности работника к организации. Высокий уровень воспринимаемой персоналом организационной поддержки позволяет организации достичь производственных и других организационных показателей (приверженности, низкого уровня текучести, напротив, высокого уровня выполнения работы и т.д.); демонстрирует устойчивую взаимосвязь с показателями, характеризующими качество индивидуальной трудовой жизни (удовлетворенность трудом, увлеченность работой), и положительными эффектами для организации (приверженность, низкий уровень абсентеизма и нежелательной текучести, напротив, высокий уровень производительности)<sup>14</sup>.

Ордерная концепция организационной культуры также уделяет взаимодействию немало внимания, выделяя управленческое взаимодействие в

---

<sup>14</sup> Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. № 4. С. 142-149

качестве моделиобразующего параметра для диагностики организационной культуры. Ордерный подход (Л. Н. Аксеновской) определяет культуру как «сложный социально-психологический порядок интеракций, отношений, конструируемых и регулируемых системами этических смыслов участников взаимодействия»<sup>15</sup>.

### **Общая классификация оснований власти.**

В самом общем виде власть в организации можно разделить на формальную и неформальную.

Формальная власть – власть руководителя. В его распоряжении есть административные, финансовые методы реализации властных полномочий (методы управления). Именно такая власть считается в организации легитимной. Субъект власти закреплен нормативно. Он представляет организацию в общественной структуре (более широкой организационной структуре – если мы говорим руководителя младшего или среднего звена). В любом случае руководство (легитимная власть) – выступает более стабильным, закрепленным в общественной структуре феноменом. Общественная структура также задает методы реализации властных полномочий, определяет границы допустимых действия руководителя через систему законодательства (к примеру, через гражданский или трудовой кодексы).

Неформальная власть – лидерство. Лидер не обладает закрепленными за ним властными полномочиями, с этой точки зрения власть лидера – не легитимна. Лидером можно стать единомоментно, но также мгновенно можно утратить лидерскую позицию. Власть лидера восходит к другим основаниям власти – это харизматическая (основанная на привлекательности лидера как личности, обладании им определенных значимых для группы черт) или

---

<sup>15</sup> Аксеновская Л. Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов: Издательство СГУ, 2005 С. 240.

экспертная власть (основанная на высокой компетенции и экспертном авторитете в значимых для группы вопросах). В арсенале методов лидера – только социально-психологические методы – это влияние, которое он может оказывать на группу. Но значение лидерства при этом умалять нельзя. Именно за лидером идут люди. Умелый руководитель также пользуется методами неформального влияния и совмещает руководство и лидерскую функцию.

Резюмируем! Главенствующей в организации является власть все-таки легитимная власть – это власть руководителя и для ее обеспечения руководитель может использовать неформальные методы и неформальные основания обладания властью.

Однако, выделяются условия внутриорганизационной среды и характеристики работников, которые обеспечивают эффективное организационное функционирование и на основании руководства, без выполнения руководителем лидерской функции, эти факторы называют заместителями лидерства в организации.

К ним относятся:

- Высокая квалификация (образовательный уровень) персонала, увлеченность персонала работой,
- Высокая формализация в организации (подробно расписанные планы, цели и сферы ответственности, организационно-распорядительные документы жестко регламентируют процессы в организации),
- Активная кадровая политика в организации, постулирующая организационные цели, связывающая их с индивидуальными целями.
- Сплоченность внутри организационных групп, реализующиеся проекты командоробразования.

### **Субъект организационной власти**

Проблему субъекта организационной власти мы уже частично рассмотрели выше, отметим еще, что обладание властью субъектом

организационной власти требует его этической ответственности, саморефлексии форм выбранного управленческого стиля.

Проблема субъекта организационной власти в организационной психологии может быть рассмотрена через управленческие навыки, компетенции руководителя или управленческие функции, управленческий стиль, лидерские способности, этическую детерминанту управления и этическую ответственность субъекта организационной власти.

#### **Управленческие функции:**

- постановка цели - определение будущего состояния организации, разработка стратегии - определение способов достижения цели,
- планирование работы - определение задач конкретным исполнителям; проектирование работы - определение рабочих функций исполнителей; мотивирование к работе - целенаправленное воздействие на исполнителей;
- координация работы - согласование усилий исполнителей (осуществляется на принципах минимизации воздействия);
- учёт и оценку работы - измерение результатов и их анализ;
- контроль выполнения работы - сопоставление результатов с целями;
- обратная связь (корректировка)<sup>16</sup>.

#### **Управленческий стиль и лидерские способности**

Возможность саморефлексии управленческого стиля и значимость этого действия для группы (организации) подчеркивается еще в работах К. Левина, который, выделил три классических стиля управленческой деятельности (авторитарный, демократический и попустительский). Отметив, что именно демократический является более эффективным в большинстве случаев, когда перед организацией стоят задачи пусть и сложные, но типичные. Только в

---

<sup>16</sup> Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.

ситуации возникновения перед организацией чрезвычайных задач (сравнимых со стихийным бедствием) уместен авторитарный стиль.

Деятельность субъекта организационной власти также может быть рассмотрена через призму теории влияния меньшинства (к примеру, в реализации проекта организационного развития только руководителю известна его целесообразность и он должен убедить других принять свою позицию). Тогда его деятельность должна удовлетворять следующим условиям, обеспечивающим влияние меньшинства (С. Московичи)<sup>17</sup>: убежденность в правоте и экспертный авторитет, высокий социометрический статус (лидерство), этичность, длительность, аргументированность.

### **Этическая детерминанта управления и этическая ответственность субъекта организационной власти**

Тему этики подчеркивает ордерный подход к организационной культуре, опережение культуры разработанное в нем мы уже приводили выделяет именно этику, свойственные этические смыслы руководителя как категориальную систему, дереминирующую развитие тех или иных особенностей в организационной культуре. Этике руководителя посвящено немало работ, среди которых особое место занимает ордерный подход к организационной культуре связывающий воедино этику как категориальную систему субъекта организационной власти и организационную культуру, которую этот руководитель создает.

Руководитель выступает творцом организационной власти (вне зависимости от того осознает он это или нет и какие цели преследует), создателем нового организационного порядка, новой социальной структуры, с этих позиций власть может быть рассмотрена как процесс социального творчества и то каким будет результат этого творчества — зависит от этических принципов руководителя. Задача руководителя в организации выстроить так

---

<sup>17</sup> *Московичи С.* Социальная психология. СПб.: Питер, 2007. — 592 с.

взаимодействие с персоналом, чтобы не прибегать к насильственным методам обретения власти и повиновения персонала, т.к. такое действие деструктивно не только для работника, но для статуса самого руководителя, и, в конечном итоге для организации в целом.

*Для углубленной самоподготовки рекомендуем:*

*Аксеновская Л. Н.* Ордерная модель организационной культуры. М.: 2007, Академический проект. - 303с.

*Занковский А.Н.* Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.

*Кричевский Р. Л.* Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е издание, доп. и перераб. - М.: Дело, 1996. —384 с

*Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2001.— 318 с.

*Смирнова А.Ю.* Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. № 4. С. 142-149

#### *Вопросы для самопроверки:*

1. Охарактеризуйте власть как базовую категория организационной психологии.
2. Опишите проблематику исследования субъекта организационной власти.
3. Охарактеризуйте власть как межличностное взаимодействие.
4. Каковы основания власти.
5. Косвенные методы влияния.
6. Как соотносятся между собой власть, повиновение и свобода?
7. В чем заключается деструктивное повиновение в организации?
8. Охарактеризуйте виды власти и их генезис.
9. Как соотносятся, власть, произвольное поведение.
10. Как соотносятся насилие и власть в организационной среде и какие последствия это имеет?
11. Феномен лидерства. Лидерство и руководство.
12. Лидерство и организационная власть.
13. Заместители лидерства в организации.

### Тема 3. Власть и организация

Природу организаций, определение организации как целеустремленной открытой социальной системы и общественные функции организации мы уже затронули.

Акцентируем внимание на основных характеристиках организации, ее структуре, жизненном цикле, закономерностях организационных изменений, характеристиках организации.

А.Н. Занковский выделяет следующие характеристики организации: размера, сложность, формализация, рациональность, иерархическая структура и специализация<sup>18</sup>, акцентируя внимание, что именно эти характеристики наиболее распространены. Нам кажется рациональным обсуждая характеристики организации принимать во внимание то, что организация как хозяйствующий субъект, в таком случае, организационно-правовая форма организации как хозяйствующего субъекта задает определенные ее характеристики, регламентированные гражданским кодексом для определенной организационно-правовой формы. С точки зрения психологии возможно рассматривать характеристики организации как социальной группы, что и будет сделано далее. Но принятый в данный момент подход свойственен именно теории организации, которая необходима психологу, чтобы позволяет составить системное видение функционирования организации.

Структуру организации характеризуют три основных характеристики :

- сложность,
- формализация,
- централизация.

Сложность организационной структуры – это степень дифференциации и интеграции ее деятельности. Существуют горизонтальный и вертикальный

---

<sup>18</sup> Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. – С. 227.

типы дифференциации.

Горизонтальная дифференциация характеризуется принципом разделения труда в организации и описывает степень специализации ее структурных подразделений и их количество.

Вертикальная дифференциация — мера разделения организации на иерархически соподчиненные уровни управления.

Для успешного функционирования организации все ее отделения должны быть дифференцированы, т.е. иметь свою специализацию и интегрированы, т.е. связаны в целостную систему, которая и является организационной структурой.

Интеграция организации, выраженная в ее иерархии — это инструмент обеспечения целевого единства, управляемости организации. Важную роль в управляемости и формировании целевого единства играют также нормы и система коммуникаций в организации<sup>19</sup>.

### **Организационная структура**

Организационная структура — совокупность элементов организации и взаимосвязи между ними. Организационная структура — структура объекта управления, отражающая взаимодействия между его элементами.

Организационная структура это поведенческая система<sup>20</sup>.

Структура организации определяет:

- степень вовлеченности работников в дела предприятия,
- типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд,
- особенности построения сетей коммуникации.

*К факторам выбора организационной структуры относят следующие:*

---

<sup>19</sup> Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:

<sup>20</sup> Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2006 – С. 72.

Факторы выбора организационной структуры:

- 1) степень диверсификации деятельности и размер организации;
- 2) особенности внешней среды и инфраструктуры, в которой действует организация;  
ее географическое размещение;
- 3) технология работ и тип совместной деятельности;
- 4) особенности персонала и корпоративной культуры;
- 5) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.
- 6) представление о роли организации и ее образ у руководителей и сотрудников;
- 7) стратегия, реализуемая организацией.

Основания выделения в организационной структуре различных подразделения называют принципами департаментализации в организации.

К принципам департаментализации относят (не путать с типами департаментализации):

*Функциональная департаментализация.* Наиболее часто распространенная персонал группируется в зависимости от выполняемых функций. К примеру, производственное подразделение, отдел продаж, отдел снабжения, конструкторский отдел и т.д.

*Производственная департаментализация* (персонал группируются на основании производимой продукции). К примеру, одно подразделение производит автомобили, а другое мотоциклы.

*Территориальная департаментализация* (в зависимости от географического расположения). Оба подразделения производят автомобили, но эти подразделения расположены на разных континентах, т.е. продукция располагается ближе к рынку сбыта.

Для адаптивных типов структур применяется также *проектная департаментализация*. Такие структуры весьма изменчивы.

*Смешанная департаментализация* предполагает сочетание нескольких выше описанных принципов в построении одной структуры.

На основании описанных выше факторов выбора организационной структуры, принципов департаментализации выстраивается организационная структура. В самом общем виде организационные структуры подразделяются на традиционные и адаптивные.

Традиционными называют типичные для индустриального общества иерархические структуры, линейно - функциональные или дивизиональные.

Матричная и проектная структуры уже содержат потенциал адаптивности к современным динамично меняющимся организациям.

Адаптивными типами организационных структур называют партисипативные (нередко они создаются на базе существующих традиционных иерархических структур посредством внедрения системы совещательных органов, наделенных разными полномочиями: совет по инновациям, совет по культуре, совет молодежи и т.д.). К адаптивным структурам относятся эдхократические структуры (структуры со смещенным центром власти), многомерные организации (устроенные по принципу множества «сот») и предпринимательские организации. Последние изображаются в виде перевернутой пирамиды. Примером таких организация являются компании, привлекающие индивидуальных дилеров или работающие по системе франшизы.

### **Партисипативность в организации**

Партисипативность в организации, партисипативные организационные структуры – этим феноменам современные исследователи и практики уделяют немало внимания, отмечая, что именно партисипативность позволяет современным организациям адаптироваться и соответствовать вызовам времени. Нередко партисипативность рассматривается как позитивный опыт зарубежных компании и как изыскания зарубежных исследователей. В данном

учебном пособии мы хотим обратить внимание на разработки Р.Л. Кричевского<sup>21</sup>, который следующим образом описывал данный феномен.

Поставив во главу угла «заботу о производстве», как основную функцию руководителя, как отмечает Р.Л. Кричевский, исследователи пришли к выводу, что среди всех возможных комбинаций наиболее эффективным является именно сочетание внимания к производственному процессу, подкрепленное вниманием к людям, поскольку никакая технология, процесс или регламент не могут функционировать без человека.

Поэтому руководители, уделяющие внимание работнику, выстраивающие уважительную и благожелательную по отношению к персоналу управленческую тактику значительно выигрывают в организации производственного процесса.

Тактика партисипативного (*соучастующего*, демократичного) управления, направленная на привлечение работников к дискуссии многократно повышает готовность работников следовать организационным нормам, инициативу, индивидуальную ответственность.

Так что же это за партисипативного (*соучастующего*) управления?

- а) систематические и частые совещания руководителя с подчиненными и их информирование;
- б) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- в) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие стратегии, изменений и других организационных решений;
- г) делегирование руководителем ряда полномочий подчиненным и их обучение;
- д) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении изменений;

---

<sup>21</sup> Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е издание, доп. и перераб. - М.: Дело, 1996. —384 с.

е) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений (совет молодежи, совет молодых ученых и т. д. возможно создание «кружка контроля качества»),

ж) предоставление работнику возможности предложения инновационных идей, их внедрение (если идея удачная). Подобная практика вносит вклад в развитие инновационных процессов, создание «банка инноваций».

Однако, этот партисипативность предполагает учет ряда факторов:

- характеристик руководителя
- характеристик подчиненных;
- характеристик стоящих перед группой задач.

Какой руководитель может эффективно привлекать подчиненных к выработке управленческих решений, т.е. создает партисипативность в сфоей организации?

- для этого необходима достаточная уверенность в себе, и высокий экспертный авторитет самого руководителя (нередко, это сочетается с более старшим возрастом, длительным стажем работы),

- готовность аргументированно влиять на коллектив, при этом, иногда это влияние требует времени (ведь убедить кого-то всегда сложнее, чем заставить).

Обладающие данными особенностями руководители, стимулируют развитие способностей и предложений подчиненных, креативных (творческих) решений стоящих перед организацией задач, формируют благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Партисипативность предполагает также наличие не только особого по своим характеристикам руководителя, он и для особого, (имея в виду личностные проявления) подчиненного. Эти особенности заключаются в:

- высоком уровне знаний, умений, навыков,
- потребности в самореализации, склонности к рационализаторству и творчеству,

•интерес к работе, ориентация на дальние цели и сохранение стабильной занятости на длительный срок.

Еще несколько слов о характере групповой задачи, решение которой требует партисипативности. Эти особенности задачи следующие:

- потенциальная множественность решения, отсутствие готовых алгоритмов выполнения задачи,

- необходимость теоретического анализа (и высокого профессионализма исполнения),

- отсутствие значительного пресса времени для решения конкретной задачи (высокая важность, но умеренная срочность задачи, темп выполнения средний).

Проанализируем стратегические ориентиры, стоящие перед многими крупными российскими организациями:

- увеличение доли инновационных товаров,
- технологическое переоснащение,
- омоложение кадрового состава и структуры руководящих кадров,
- рост производительности труда,
- снижение затрат и увеличение рентабельности.

Какая из этих целей не соответствует характеристике задач, требующих партисипативного стиля управления?

1. Привлечение работников к выработке управленческих решений стимулирует их инновационную, рационализаторскую активность, что способствует повышению доли инновационных товаров, технологическому переоснащению;

2. Партисипативность позволяет проявиться инициативе, значит создаются условия для того, чтобы молодые кадры были оценены и их инициатива способствовала их карьерному росту,

3. Привлечение работников к выработке решений способствует возрастанию их интереса к работе, мотивации, исполнительской дисциплины и

ответственности, таким образом, повысится производительность труда, будут снижены необоснованные трудозатраты и увеличится рентабельность.

Кроме того, рационализаторские предложения, исходящие от работников, также способствуют увеличению рентабельности.

А что же препятствует реализации партисипативности в организации?

- поведение руководителя, не желающего делиться властью с подчиненными и вследствие этого вводить элементы партисипативности в повседневную управленческую практику. Вопрос «Выбирая или не выбирая для себя каждый раз демократический стиль руководства и оценивая возможности создания атмосферы партисипативности, чем мы руководствуемся каждый раз: объективной не релевантностью стиля задаче или нашим собственным нежеланием передать часть властных полномочий?» должен быть всегда в нашем внимании.

- не отлаженные коммуникативные потоки, недостаточное информационное обеспечение членов организации, препятствующее открытому диалогу и оперативной выработке необходимых решений (отсутствие практики систематического информирования работника о целях и задачах организации, электронного документооборота или длительный бумажный документооборот).

- недостаточно разработанная система мотивации работников (не стимулирующая инновации), что должно быть решено и на уровне системы и на уровне ежедневного общения и взаимодействия каждого руководителя и со своими подчиненными;

- решение задач в условиях жесткого пресса времени;

- низкий профессиональный уровень подчиненных, их неуверенность в своих силах, боязнь самостоятельного выполнения задания<sup>22</sup>. Партисипативность особенно целесообразна в производствах предприятий, где и квалификация, и

---

<sup>22</sup> Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 2-е издание, доп. и перераб. - М.: Дело, 1996. —384 с.

позиция работника как профессионала достаточно высоки, а современные организации именно таковы.

### **Организация как система**

Несмотря на то, что управление организацией изучается в теории организации, менеджменте, психологии управления и организационной психологии, фактическое управление организацией, это не только теория, и разработанный алгоритм, но и искусство изобретения новых ранее не существовавших форм ведения бизнеса, способов эмоционального вовлечения работников в достижения целей организации. Личность руководителя играет в этом первостепенную роль.

Организация как открытая система в теории организации характеризуется через призму теории систем, так, как «признаки и свойства любой организации и любой системы, по сути, идентичны»<sup>23</sup>.

«К признакам системы относят: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структуру и иерархичность, относительную самостоятельность, четко выраженное управление»<sup>24</sup>.

«Основными свойствами любой системы принято считать: стремление сохранить свою структуру (основано на объективном законе организации — законе самосохранения); потребность в управлении (существует набор потребностей у человека, у животного, у общества, у стада животных, у большого социума); наличие сложной зависимости от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств этих элементов)»<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. С. 11

<sup>24</sup> Олянич Д.В. указ. соч. С. 11

<sup>25</sup> Олянич Д.В., указ. соч. С. 11

Организации как в своих функциях и поведении содержат свойства абстрактных систем: системы инструкций, процедур, правил, норм, предписаний и т.п.<sup>26</sup>.

Характерные признаки организации, как самоорганизующейся системы:

- наличие определенной структуры, обусловленной формой пространственно-временных связей или взаимодействий между элементами;
- невозможность понимания свойств системы на основании свойств ее частей;
- нестабильность, изменчивость, случайность некоторых параметров и стохастичность поведения;
- преобладание внутренних взаимодействий в системе над внешними; лабильность системы по отношению к внешним воздействиям;
- способность к самосохранению, посредством качеств выносливости, устойчивости, постоянству важных параметров системы (гомеостазу).
- адаптивность к среде и помехам (внешним и внутренним);
- способность к самосохранению и саморазвитию посредством действия системных законов и принципов: синергии, развития, информированности-упорядоченности, гармонии и др.;
- усиление управляемости и самоорганизации системы при ее развитии во времени;
- способность изменять структуру, вырабатывать цели и варианты поведения и
- неравномерность, отсутствие монотонности. .
- возможность представления реальной системы аналоговой или знаковой моделью<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. С. 12

<sup>27</sup> Олянич Д.В. Указ. соч. С. 14

Организация как система имеет свой цикл трансформационного изменения, организации нестатичны и становятся все более изменчивыми в изменчивой внешне организационной среде, отвечая на ее вызовы.

Идеологи менеджмента и практики нередко рассматривают организацию как метафору живого организма. Примером такого подхода можно назвать теорию И. Адизеса<sup>28</sup>.

Он выделяет следующие стадии жизненного цикла организации:

**Ицхак Адизес (Концепция управления жизненным циклом корпорации)**

**Ухаживание.** Это этап создания организации. в фокусе ее создателей здесь равно находятся покупатель, менеджмент, капитал, организация, работники.

**Младенчество.** Это начало функционирования организации, у нее много затрат связанных с ростом, поэтому главное – денежные средства.

**Давай-Давай.** Это период активного роста и первой прибыли. Активное завоевание рыночной доли, сбыт, измеряемый величиной рыночной доли, прибыль.

**Юность.** Главное на этом этапе извлечение и максимизация прибыли, нередко организация рассматривает новые рынки.

**Расцвет.** По-прежнему в ракурсе внимания прибыль и сбыт, но на этом этапе естественное поступательное развитие организации заканчивается, она должна осознать необходимость изменений.

**Закат.** Это уже деструктивный этап в развитии организации, потому что вместо поиска новых товаров, рынков, она стремится сохранить статус-кво.

Далее следуют еще стадии деструктивного развития:

**Аристократизм (доход на инвестиции)**

---

<sup>28</sup> Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации /Пер. с англ. Под. Науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2011. – 384 с.: ил. – (Серия теория менеджмента).

**Салем-Сити** (собственное выживание)

**Бюрократия** (политическая власть)

**Смерть.**

Первая социально-психологическая модель процесса изменений в организации принадлежит автору школы групповой динамики **Курту Левину**.

Поведение людей в производственной ситуации есть результат баланса динамических сил, направленных в противоположные стороны.

Некоторые из этих сил являются движущими, другие — сдерживающими.

Любое изменение в структуре движущих сил приводит к «размораживанию» существующего равновесия.

После периода приспособления (изменения) будет иметь место новое, «замораживание» ситуации и новое равновесие.

То есть модель можно описать следующим образом:

1. размораживание,
2. изменение,
3. замораживание.

*Размораживание* предполагает преодоление индивидуального сопротивления изменению, одновременно, стимулирование желания измениться. Вовлечение работников, на которых изменение направлено в планирование изменений (демократический способ управления, совещания, рабочие группы, постоянно действующие советы, «банк инноваций») способствует размораживанию. Однако, как отметил Э. Шейн размораживание не начнется, пока существующее состояние будет организационной системы будет более удовлетворительным для работника, чем будущее. Согласно Э. Шейну в реализации изменений важна роль «лидерства, основанного на видении», т.к. оно может выполнять функцию обеспечения психологической безопасности, которая и позволяет организации двигаться вперед. По его мнению «Размораживание» состоит из трех процессов, различных по своему содержанию, однако, чтобы в организационной системе появилась мотивация к

изменению, каждый из этих процессов должен иметь место:

1) **достаточное количество противоречащих** сложившемуся порядку вещей **данных**, приводящих к серьезному дискомфорту и дисбалансу;

2) **связь противоречащих данных с важными целями и идеями**, что вызывает тревогу о собственной безопасности

3) **достаточная психологическая безопасность**, т. е. наличие возможности решить проблему и научиться чему-то новому без потери самоидентификации или целостности<sup>29</sup>.

### *Замораживание*

Замораживание – это заключительная фаза, новый баланс динамических сил, возникающий после произведенного изменения. Для «замораживания» организационной системы необходима институализация изменений (издание организационно-распорядительных документов, процедур, закрепляющих новую форму действий как единственно правильную и возможную), при этом следует помнить, что организация - это сложная система и требуется интегрирование изменения в более широкую организационную систему.

Большая часть проектов организационных изменений не приносит эффекта в долгосрочной перспективе не потому, что эти изменения не происходят, а потому, что не выполняется их достаточная институализация, в организации сохраняются некоторые устаревшие нормы работы, идущие в противоречие с нововведениями и через определенное время организация «скатывается» к привычному.

### **Чтобы этого избежать, необходимо обеспечить:**

- *экспертизу* нормативных документов в организации с целью приведения всех документов в соответствие с достигнутыми изменениями,

- *информирование* работников о положительных эффектах достигнутых

---

<sup>29</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Питер, 2007. — 330 с.

изменений для организации в целом и для отдельного работника, необходима частая управленческая обратная связь;

- *обучение работников* новым способам, методам и технологиям, в том числе в форме социально-психологического тренинга;
- *оптимизация системы мотивации* на предприятии с целью *подкрепления* новых методов работы.

Последнее отмеченное нами условие институализации изменений (мотивация), будет нами рассмотрена очень кратко, так как что такое мотивация, мотивы и потребности, содержательные и процессуальные теории мотивации хорошо известно учащимся из курсов базовых психологических дисциплин. В данном учебном пособии затронем лишь виды и методы стимулирования эффективной деятельности работников в организации.

### **Проектирование заданий и функций работников**

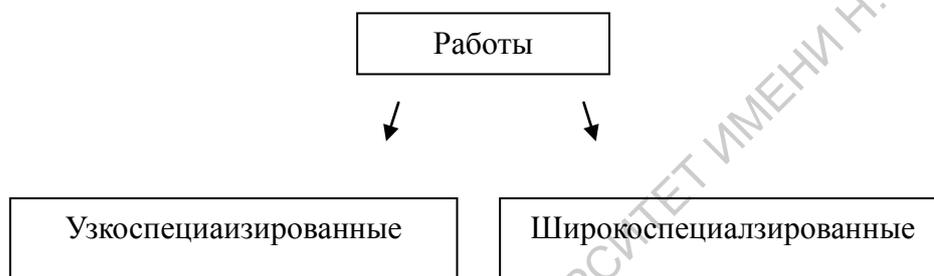
В проектировании рабочего места можно выделить следующие стадии:

1. Анализ структуры организации и места каждого рабочего процесса в нем.
2. Определение целей анализа рабочего места, как будет использоваться информация о нем.
3. Отбор типичных рабочих мест.
4. Выбор метода анализа рабочего места и его использование с целью сбора необходимых данных.
5. Описание рабочего места.
6. Создание спецификации рабочего места.
7. Использование информации для проектирования рабочего места.
8. Использование информации для формирования критериев оценки кандидатов на работу в должности.
9. Оценка и внедрение проекта модифицированного рабочего места.

В проектировании рабочего места следует учитывать **характеристики**

## работы:

- Масштаб работы - количество заданий или операций, которые выполняет работник.
- Сложность работы, как ее параметр, носит преимущественно качественный характер и отражает степень самостоятельности принятия решений и степень владения процессом, зависит также от особенностей исполнителя (его квалификации, образования, опыта работы, личностных особенностей) и делегированных ему прав по ее осуществлению.
- Часто работники, занимающие формально равные должности в организации, выполняют разную по сложности работу.



**Рис. 3. Виды работ в организации**

К *узкоспециализированным* работам относятся те, которые включают минимальное количество задач или рабочих операций (т.е. низкий масштаб работы), а также те, реализация которых осуществляется с помощью предписанных средств (низкая сложность работы).

*Широкоспециализированные* работы имеют противоположные характеристики рассматриваемых параметров.

В больших организациях разрыв между этими двумя рядами работ бывает очень велик.

В дизайне рабочего места следует также учитывать такие характеристики работы, как требования работы и контроль. На основании этих параметров можно управлять увлеченностью работой персонала, разрабатывать подходы к

профилактике профессионального выгорания работника. Подробно эти характеристики работы мы рассмотрим в параграфе, посвященном профессиональному психическому выгоранию.

### **Понятие организационной культуры.**

Организационная культура – сложный и многогранный феномен, изучаемый различными научными дисциплинами посредством различных подходов. Изучение феномена организационной культуры в социальной психологии требует интеграции различных областей знаний, менеджмента, социологии организаций и культурологии, кросс - культурной психологии с целью комплексного анализа изучаемого феномена. В силу многогранности изучаемого феномена единого определения, отвечающего требованиям всех наук, занимающихся его изучением, нет, в организационной психологии также допускаются разночтения в трактовке этого феномена. В организационно-психологическом аспекте целесообразно рассматривать культуру организации как совокупность коллективных представлений, сформированных в ходе интеракций и отвечающей требованиям внутренней интеграции и адаптации к внешней среде<sup>30</sup>. Такой интерпретации определения придерживаются Г. М. Андреева, Л. Н. Аксеновская, Т. Ю. Базаров, Э. Шэйн, определения Р. Рюттингера, Г. Хофстеде также можно интерпретировать данным образом), Эти социальные представления (источником которых является личность лидера) предопределяют ценности, нормы, убеждения, символы, ритуалы, традиции и мифы, свойственные данной корпорации и отражающие ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной среде, обеспечивающие уникальность, самосохранение и саморазвитие организации.

«Организационная культура в социально-психологическом аспекте

---

<sup>30</sup> Смирнова А.Ю. Социально-психологическая совместимость культурных характеристик субъектов организационного взаимодействия, дисс. канд. психол.н. 19.00.05, 2009 – 227 с.

является регулируемой культурой системой интеракций и отношений, «системой смыслов и внутренних моделей»<sup>31</sup>. Это сложноорганизованная самоорганизующаяся система, «вместе с тем поддающейся управлению, которое, однако, возможно только в форме поддержания определенных тенденций, присущих культуре, а не директивными методами»<sup>32</sup>. В качестве основных социально-психологических концепций организационной культуры, предопределивших направленность данного диссертационного исследования можно выделить работы Л. Н. Аксеновской, Т. Ю. Базарова, С. А. Липатова, Р. Рюттингера, Э. Шейна.

Д. Мацумото определяет культуру как динамическую систему эксплицитных и имплицитных принимаемых группой правил, которые обеспечивают ее выживание, апеллируя к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и организация в целом<sup>33</sup>.

Данное определение соотносится с феноменологическим подходом к изучению организационной культуры, имеющим гуманистическую ориентацию. В рамках данного подхода культура интерпретируется как сущность организации - убеждения, ценности, отражающиеся в традициях, истории, языке и т.д., разделяемые членами организации. Концепция организационного символизма, предусматривает приоритет интерпретации происходящего (по отношению к объективно существующему)<sup>34</sup>, поскольку сотрудники организации сами являются создателями ее социальной реальности, соотносится с действующей в данный момент гуманистической парадигмой

---

<sup>31</sup> Аксеновская Л. Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов: Издательство СГУ, 2005 – С. 84

<sup>32</sup> Аксеновская Л. Н. указ. соч. – 63.

<sup>33</sup> Мацумото Д. Психология и культура. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. — 414 с.

<sup>34</sup> Андреева Г. М. Психология социального познания: учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 288 с

управления персоналом (последовательно сменившей экономическую и органическую) трактующей организацию как культурный феномен<sup>35</sup>. Культура в данном подходе может рассматриваться как «процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значения своему собственному поведению» (там же).

Организационная культура в рамках концепции «организационного социального познания» интерпретируется как результат восприятия и понимания членами организации своего социального и материального окружения, норм и ценностей, фигурирующих в нем, установок и форм общения - всех процессов, протекающих в организации<sup>36</sup>. Складывается образ организации, который приобретает регулятивную роль. Такая интерпретация организационной культуры предполагает ее дальнейший анализ в терминах теории социальных представлений. Понимание влияния социальных представлений на организационную культуру относится к пониманию формирования этих представлений<sup>37</sup> [10. С. 211 ], поскольку в теории социальных представлений С. Московичи [74] социальная установка, формируемая под воздействием определенного социального опыта, в свою очередь регулирует последующее поведение ее носителей, способствуя непрерывности процесса воспроизведения культуры.

Организационная культура оказывает непосредственное влияние на организационную эффективность, выступает фактором не только объединяющим персонал внутри организации, но также способным стать конкурентным преимуществом организаций в борьбе за рынки сбыта, см. к,

---

<sup>35</sup> Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: 2002. – С. 11.

<sup>36</sup> Андреева Г. М. Психология социального познания: учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд. – М.: Аспект Пресс, 2000. – С. 210.

<sup>37</sup> Андреева Г. М. указ. соч. – С. 211.

примеру. И. Кунде «Корпоративная религия».

Организационная культура тесно связана с социально-психологическим климатом как «интегральным состоянием группы»<sup>38</sup> включающем в себя динамический и статический аспекты.

### **Организационное развитие**

Рассматриваемое нами изменение — это планируемое изменение. Оно призвано способствовать достижению конкретной цели или целей; Для описания этого процесса используется термин вмешательство. Изменение = Вмешательство

***Организация – сложноорганизованная система, вмешательство в одну из подсистем ведет к изменениям в другой.***

Тема управления изменениями рассматривается и в менеджменте и в организационной психологии, при этом нередко науки заимствуют объяснительные принципы друг друга. Следует отметить, что у психологии больше объяснительных принципов позволяющих осмыслить закономерности изменения в группе, организации, обществе или отдельной личности. В данном учебном пособии мы рассмотрим лишь отдельные концепции.

Пожалуй самой распространенной из области менеджмента можно назвать модель ADKAR (Jeff Hiatt, Prosci).

Основные элементы модели изменений ADKAR следующие:

#### **ADKAR Change Management Model (Jeff Hiatt, Prosci)**

Awareness - осознание

Desire - желание

Knowledge - знание

Ability - способность

Reinforcement - подкрепление

---

<sup>38</sup> Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: учебное пособие. - СПб.: Речь, 2000. — 298 с.

*Осознание.* Данный элемент подчеркивает необходимость понимания причин необходимости изменений, невозможности сохранения существующего состояния, важность необходимости осознания возможностей, целей, задач которые несут изменения,

*Желание.* Отмечает необходимость формирования готовности к изменениям у коллектива, вовлечения работников в планирование и реализацию изменений.

*Знание.* Для того, чтобы изменение смогло произойти нужно получить образцы для подражания, новые способы действий (немаловажную роль здесь играют тренинги и коучинг),

*Способности.* Данный компонент модели апеллирует к уровню выполнения работы, также как и знание предполагает обучение, тренинг, коучинг, а также практику и время, необходимые для того, чтобы новый способ действий нашел подкрепление в виде способностей субъекта труда,

*Подкрепление.* Данный компонент модели подчеркивает, что важно институализировать изменения. Эту институализацию можно понимать и как разработку нормативной документации закрепляющей новый способ как единственно возможный и подкрепление, которое психологи могут понять с позиции бихевиористских традиций. Оценка изменений, непосредственно подкрепления, ввод корректирующих мероприятий.

Хронологически первой и до настоящего времени не утратившей своей актуальности теоретической моделью в социальной психологии является модель К. Левина. Она включает: размораживание, изменение и замораживание.

*Для углубленной самоподготовки рекомендуем*

*Аксеновская Л. Н.* Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов: Издательство СГУ, 2005 – С. 84

*Андреева Г. М.* Психология социального познания: учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 288 с.

*Базаров Т. Ю.* Управление персоналом: Учебное пособие. М.: 2002. – 224 с.

*Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.—528 с.:*

*Джуэлл Линда. Индустриально-организационная психология. — СПб.: Питер, 2001 – 720 с.*

*Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.:*

*Мацумото Д. Психология и культура. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. — 414 с.*

*Олянич Д.В. Теория организации. Учебник. «Р-н-Д», Феникс, 2008. 418 с.*

*Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: учебное пособие. - СПб.: Речь, 2000. — 298 с.*

*Смирнова А.Ю. Психология управления изменениями. Учеб. Пособие для студентов обучающихся по направлению «Психология». – Саратов: Изд-во Саратов. Ун-та, 2017, 176 с.*

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Каковы предпосылки формирования современной организации.
2. Организационная власть и индивидуальность.
3. Современная организация как система взаимодействий.
4. Эволюция организационной власти.
5. Природа организаций: основные характеристики организации, организация как открытая система.
6. Какие модели организационных изменений вам известны?
7. Организационные цели.
8. Жизненный цикл организации (по И. Адизесу).
9. Охарактеризуйте влияние среды на организацию.
10. Формализация организационного поведения.
11. Организационная структура.
12. Какова роль технологии в организации.
13. Организация как социотехническая система.
14. Программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников.
15. дайте определение понятию организационной культуры.
16. Какова структура и содержание организационной культуры?
17. Как формируется, изменяется организационная культуры, каково ее влияние на организационную эффективность?
16. Что такое организационное развитие.

#### **Тема 4. Власть и группа.**

В теме власть и группа целесообразно, на наш взгляд, определить ракурс анализа, что такое организации как группа? К какому виду групп ее можно отнести?

Какова природа и классификация групп в организации? И какие стадии в своем развитии проходит организация как группа, хотя, скажем, что стадии развития группы изучаются чаще вне зависимости от контекста функционирования группы, в большей части исследований результаты получены именно на примере лабораторных, и разного рода неорганизационных групп, что не исключает возможности применения разработанных теорий для описания организационной реальности. А вот динамика развития организации на примере собственно организационных единиц чаще рассматривается в менеджменте (к примеру, И. Адизес и его концепция жизненного цикла организации).

Виды групп и их характеристики, общение в группе, групповое давление и конформность, сплоченность и совместимость, лидерство, структура группы, статус, групповые роли и групповые (ролевые) ожидания рассмотрены учащимися в курсе «Социальная психология», из-за чего в данном учебном пособии мы не будем на них специально останавливаться.

В данном учебном пособии мы рассмотрим лишь отдельные специфические для организационной психологии ракурсы анализа группы, которые в социальной психологии как правило не затрагиваются, а именно охарактеризуем организацию как среднюю группу, а также рассмотрим тему ролевого конфликта в контексте наиболее распространенных типов конфликтов в организации и тему ролевой идентификации в контексте формирования организационной идентичности.

## Организация как средняя группа

Л.Г. Почебут и В.А. Чикер определяют организацию как среднюю группу и приводят следующие характеристики организации как средней группы, идентифицируя тем самым, социально-психологические особенности средней группы.

«1. В организациях происходит включение большинства членов общества в совместную социально значимую деятельность.

2. В организациях человек получает возможность работать на современных средствах производства, например на сложных станках с числовым программным управлением.

3. В процессе овладения специальностью, приобретения профессиональных знаний, умений и навыков формируется субъект общественно значимой деятельности.

4. В процессе общения в организации происходит формирование целей и ценностей личности, направленных на удовлетворение потребностей общества.

5. В процессе совместной трудовой деятельности создаются условия для развития творческой активности личности.

6. Социально организованная деятельность предполагает возможность коллективного обсуждения и совместного решения вопросов деятельности предприятия, оценки работы должностных лиц, использования гласности, информированности, контроля за их деятельностью»<sup>39</sup>.

Организация как средняя группа - это «относительно многочисленная общность людей, находящихся в опосредованном функциональном взаимодействии»<sup>40</sup>. Они отмечают, что организация – это, как правило,

---

<sup>39</sup> Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: учебное пособие. - СПб.: Речь, 2000. — С. 51.

<sup>40</sup> Почебут Л. Г., Чикер В. А., указ. соч. С 50.

«средняя, вторичная, чаще всего долговременная группа».<sup>41</sup>

Для понимания специфики организации, как средней группы В.А. Чикер и Л.Г. Почебут приводят следующий сравнительный анализ малой, средней и большой социальных групп.

Малая группа – отличается по численности (от 3 человек, оптимальный размер – примерно равен семи). Малую группу больше, чем количество характеризуют основные условия ее выделения: общая цель совместной деятельности и непосредственное общение и взаимодействие членов группы. Средней группе также свойственно наличие общей цели, однако, в ней отсутствует другое условие важное для малой группы – это личное общение, характер контактов в средней группе – статусно - ролевой, знакомство на уровне статусов, общение опосредовано формальной структурой организации. В большой группе, если не учитывать количественные различия (могут входить тысячи и миллионы людей), нет ни общей цели, ни признака личного знакомства участников, ни непосредственного общения и взаимодействия.

Членство в малой группе всегда реальное, поведенческое. В среднюю группу (организацию) субъект включен на основании выполняемой им деятельности, закрепленных за ним функций. Членство же в большой группе является в большей мере условным, обусловленным социальной структурой общества.

Важно, что в организации, всегда есть четкая, закрепленная документально формальная структура, в малой группе – структура может быть развитой, но она является неформальной, в большой группе внутренняя структура вообще отсутствует<sup>42</sup>.

Отличаются также связи членов группы в процессе труда. Малую группу

---

<sup>41</sup> Почебут Л. Г., Чикер В. А., указ. соч. С 50.

<sup>42</sup> Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: учебное пособие. - СПб.: Речь, 2000. — С. 49.

(к примеру, бригаду рабочих) характеризуют непосредственные трудовые связи, в средней группе эти связи трудовые, опосредованные официальной структурой организации, а в большой социальной группе эти трудовые связи опосредованы социальной структурой общества. Этот предложенный В.А. Чикер и Л.Г. Почебут подход к организации кажется нам весьма полезным, для более подробного знакомства с ним мы рекомендуем учащимся обратиться к работе Л.Г. Почебут и В.А. Чикер *Организационная социальная психология*.

Скажем также, что понимание организации как средней группы не исключает возможности и рациональности анализа отдельных групп в ней как малых групп, а также экстраполяции теоретического базиса накопленного в отдельных исследованиях больших социальных групп, к примеру, культуры на организационные реалии. Так, феномен организационной культуры только лишь выиграет, если будет анализироваться через призму социально-психологических исследований национальной культуры, изысканий кросс-культурных психологов.

### **Ролевой конфликт в организации<sup>43</sup>**

Значение ролевого конфликта в деятельности работника крайне велико: Ролевой конфликт является атрибутом определенных профессий, в частности в большей мере ему подвержены менеджеры младшего и среднего звена, в деятельности которых ролевой конфликт изучается в контексте возможностей повышения эффективности управленческой деятельности, а также профессионального здоровья (Березовская, 2013; Никифоров, 2004; Свенцицкий, 1985).

Ролевой конфликт в деятельности рядового работника (или при анализе безотносительно должности) часто обусловлен конфликтными требованиями

---

<sup>43</sup> В подготовке материала «Ролевой конфликт в организации» использованы материалы статьи Смирновой А.Ю. Смирнова А. Ю. Значение ролевого конфликта в переживании субъективной незащищённости в сфере труда [2016] Т. 6 № 4. С. 14–29.

рабочей и нерабочей среды и выступает одним из важных факторов – стрессоров производственной среды.

Характер последствий действия ролевого стресса, куда относится ролевой конфликт и неясность ролевых ожиданий достаточно широк, длительное нахождение в ситуации ролевого конфликта ведет к широкому спектру деструктивных последствий для личности, как то когнитивных: снижение самооценки и противоречивость образа Я, осознание своего состояния как психологического тупика, субъективное признание наличия проблемы ценностного выбора, сомнение в истинности мотивов и принципов; эмоциональных: психоэмоциональное напряжение, выраженные отрицательные переживания, снижение удовлетворенности деятельностью, негативный эмоциональный фон общения и поведенческих: снижение качества и интенсивности деятельности; абсентеизм (Березовская, 2013).

В контексте конфликта ролей в организационной психологии немало исследований посвященных конфликту между семьей и работой, а также работой и семьей.

Конфликт между семьей и работой – это разновидность ролевого конфликта, в котором требования, связанные с выполнением семейной роли, время, затрачиваемое на ее выполнение и напряжение, вызванное ее выполнением препятствует выполнению профессиональных обязанностей<sup>44</sup>.

Конфликт между работой и семьей - это разновидность ролевого конфликта, в котором требования, связанные с выполнением профессиональной роли, время, затрачиваемое на ее выполнение и напряжение, вызванное ее выполнением препятствует выполнению семейных обязанностей (создают напряжение во внеслужебной сфере).

Конфликт между семьей и работой, а также работой и семьей определяется степенью противоречия требований, несовместимых или трудно

---

<sup>44</sup> Смирнова А. Ю. Значение ролевого конфликта в переживании субъективной незащищенности в сфере труда [2016] Т. 6 № 4. С. 14–29

совместимых ожиданий к работнику как члену различных социальных групп: организации и семьи.

*Последствия конфликта между работой и семьей для организации:*

снижение удовлетворенности трудом,  
профессиональное выгорание персонала,  
намерение сменить работу, а часто и фактическое увольнение,  
снижение производительности труда.

Для работников и их семей:

депрессия,  
общая неудовлетворенность семейной жизнью и общая жизненная неудовлетворенность.

Принимая во внимание характер в социальной структуры общества (два работающих родителя, одинокое родительство, стимулирование рождаемости) можно ожидать нарастание конфликтов между семьей и работой. Анализируемые ролевые конфликты (конфликт между семьей и работой, работой и семьей) имеют как общее (оба типа конфликтов связаны с снижением приверженности к организации, профессиональным выгоранием - в большей степени последняя взаимосвязь обнаруживается в случае конфликта между работой и семьей), так и особенности в характере детерминации и последствиях (число рабочих часов в неделю, намерение найти другую работу в большей степени взаимосвязаны с конфликтом работа-семья).

Диагностика и профилактика ролевых конфликтов в организации является важной составной частью работы организационного психолога по формированию благоприятных условий труда и высокого качества трудовой жизни в организации, профилактики стрессов и выгорания, поэтому на практических занятиях мы предлагаем учащимся овладеть базовыми методиками диагностики указанных типов конфликтов, для чего рекомендуем обратиться к содержанию учебно-методического пособия Смирновой А.Ю. «Основы организационной психологии».

### *Вопросы для самопроверки:*

1. Охарактеризуйте организацию как средняя группа.
2. Какова классификация и природа групп в организации.
3. Что такое статус, роли, ролевая идентификация членов группы.
4. Групповые (ролевые) ожидания в организации и ролевой конфликт.
5. Охарактеризуйте общение в организации: его стороны и виды.
6. Охарактеризуйте ролевой конфликт в организации.
7. В чем суть конфликтов семья\работа и работа/семья и каковы последствия каждого вида конфликтов?

### **Тема 5. Индивид и организация: подбор, выполнение работы, профессиональное здоровье и долголетие персонала.**

В данной теме мы рассмотрим удовлетворенность трудом, увлеченность персонала работой, как психологические категории, и обратные им, стресс и работа, синдром «выгорания» и профессиональная деформация личности, поведение и переживания, связанные с работой.

Рассмотрим методы психологической помощи при стрессе, а также факторы организационного дизайна, которые могут способствовать формированию увлеченности работой, или, напротив, ведущие к выгоранию. В качестве таковых мы рассмотрим какие параметры организационного дизайна как «требовательность работы» и «контроль за ее выполнением». Рассмотрим стрессоры в производственной среде. Реакция на стресс, (тип личности А и тип личности В). Гендерные различия реакции на стресс. Таким образом, тема психологического благополучия и психологического здоровья персонала будет нами рассматриваться как движение по континууму «здоровье-нездоровье», «благополучие-неблагополучие».

С какой целью организации заботятся о благополучии персонала? Безусловно, этого требует этика ведения бизнеса, управленческая ответственность и гуманистические ценности общества, но есть и экономическая выгода в этой заботе: когда сотрудник в организации здоров и показатели его субъективного благополучия высоки он высоко производителем

и лоялен к организации. Так, не только с позиций гуманистических ценностей, но и выгоды можно оценить важность психологического здоровья и благополучия персонала для организации.

Но мы начнём рассматривать тему психологического благополучия, скорее с феномена отрицательного (хотя и неизбежного) – профессиональной деформации личности.

Профессиональная деформация специалиста это неотъемлемая часть развития современного общества. Дело в том, что современные профессии сложны, требуют много времени на освоение, вместе с тем они очень узко специализированы. Эту тенденцию можно проследить даже на примере профессии психолога. Организационный психолог, детский психолог, консультативный психолог будут совершенно разными специалистами, у каждого объект профессиональной деятельности с характерными особенностями, специфические задачи профессиональной деятельности (к которым субъект труда должен приспосабливаться, чтобы эти задачи были успешно решены), в арсенале у каждого будет свои собственные методики. Эти специалисты будут иметь мало что общего, лишь название профессиональной деятельности «психолог». В каждой отрасли психологии, каждой психологической практике существует набор требований к профессионалу. Точно также можно рассмотреть профессию педагога: педагог дошкольного воспитания, педагог который работает в младшей школе и высшей школе, это три разных типа педагогической деятельности. Каждый имеет свою специфику. Психика субъекта профессиональной деятельности, его личность в определенном смысле «затачивается» под выполнение конкретной работы. Поэтому частично профессиональная деформация личности - это и обратная сторона профессионального становления. Овладение профессией в современном мире настолько длительно, что мы неизбежно формируется как личность в контексте профессии, формируются качества личности, способствующие ее профессиональному успеху – профессионально-важные

качества. Наши субъектные свойства «затачиваются» нередко в ущерб другим сторонам развития, потому что, к сожалению, человек не всеобъемлющ, ресурсы его ограничены и развитие одних качеств личности происходит неизбежно в ущерб развитию других качеств. Так, крайне сложно представить себе человека который бы равно хорошо играл на пианино и в футбол. Наши ресурсы ограничены. Обучаемся, становимся профессионалами, формируется индивидуальный стиль деятельности, т.е. вырабатываются успешные «рецепты» индивидуальной адаптации в профессиональной деятельности, но тем самым, мы приобретаем определенные качества субъекта, которые характерны нам уже не только в профессиональной деятельности, но свойственны нам как личности в различных социальных контекстах общения и взаимодействия. Будучи крайне успешны в профессиональной деятельности мы иногда уже перестаем осознавать, что какие-то наши личностные особенности или поведенческие паттерны перестают быть релевантными в нерабочей ситуации. Мы «выносим» эти успешные для рабочей среды рецепты в сферу неслужебную. Продолжаем быть руководителями, учителями или юристами-дознавателями дома или в кругу друзей. Но дома нас выбирали в совершенно другом качестве (родителем, сыном, дочкой, другом и т.д.). Проблема профессиональной деформации личности в том, что общение субъекта труда в неслужебной ситуации становится нерелевантной этой ситуации. (Профессиональное выгорание и профессиональная деформация личности особенно характерны для профессии типа человек-человек и особенно характерны в тех сферах этих профессий и отраслях, где этот человек «Другой» - партнер по общению, выступающий в роли объекта профессионального воздействия - значительно отличается от субъекта профессиональной деятельности). Именно там, где профессиональное общение требует значительной адаптации субъекта труда под особенности объекта профессионального воздействия - деформация проявляет себя наиболее ярко. Потому что психика субъекта труда должна именно в общении с «непохожим на

субъекта» в большей степени «затачивается» под того с кем он общается и взаимодействует. Если говорить о педагогическом общении - это именно преподаватель дошкольной или младшей школы. Именно педагог «приспосабливается» к психическим процессам маленького ребёнка, а не наоборот. Задача профессионала - привести коммуникативный процесс к максимальной эффективности, поэтому в профессиональном общении адаптируется под партнера по общению именно субъект профессиональной деятельности. Именно субъект труда адаптируется под специфические характеристики объектов, с которыми связана его профессиональная деятельность, поэтому неизбежно именно психика субъекта труда претерпевает и профессиональную деформацию. Деформация является обратной стороной адаптации. Выработанные успешные способы профессиональной деятельности «сопровождают» нас и во внеслужебной сфере и в этом проблема профессиональной деформации.

*Объективные факторы формирования профессиональной деформации:*

- социальное общественное разделение труда,
- тип и предмет труда,
- нормы профессиональной этики и стандарты профессионального общения,
- ограниченность ресурсов психики отдельного человека (субъекта профессиональной деятельности).

Обсудим выделенные факторы профессиональной деформации личности субъекта труда более подробно.

**Социальное разделение труда.** Частично мы-то это уже обсудили. Современные профессии крайне сложны, требуют значительного времени на овладение профессиональной деятельностью. Современный человек включен в систему разделения труда, без которого, уже не возможно развитие общества, промышленности, науки. Необходимость специфицировать знания, умения, навыки человека под конкретные профессиональные задачи, соответственно,

задают объективные факторы. Профессия человека, это его жизненный путь, это образ жизни человека, образ его мыслей, он связан со стереотипизацией восприятия конкретного человека (партнера по общению) и мира. Мы вырабатываем адаптированные к соответствующей профессиональной деятельности стереотипы восприятия конкретного человека или ситуации общения, потом применяем их во внеслужебной сфере. Это профессиональная деформация. В целом, если обсуждать профессиональную деформацию как одно из последствий общественного разделения труда, то об общественном разделении труда размышляли философы начала XX века и даже до начала XX века (Карл Маркс, Эмиль Дюркгейм) все они говорили о том, что общественное разделение труда выступает важнейшей и непреодолимой основой стратификации общества. Разделение труда создаёт различные общественные классы, Э. Дюркгейм говорит, что априори есть определённая дегуманистическая установка в разделении труда, потому что оно задает в какой-то степени и конкуренцию и эксплуатацию людей друг другом. Вместе с тем, как представители профессиональной деятельности мы выполняем возложенные на нас общественные функции и это объективная данность, в которой мы существуем, мы никогда бы не отказались от натурального хозяйства без общественного разделения труда, поэтому объективно разделение труда служит цели благополучия группы. В какой-то степени профессиональная деформация личности для современного человека неизбежна.

*Особенности труда и предметы труда.* В каких профессиях профессиональная деформация обнаруживает себя воле выражено? В большей степени ему подвержены представители профессии типа «человек-человек», хотя под этой категорией профессий мы нередко рассматриваем профессии педагогов, врачей, учителей, психологов, эта самая распространенная группа профессий. Давайте проанализируем насколько распространены профессии типа «человек-человек». Инженер - профессия типа «человек-техника», а руководитель группы инженеров? Это уже руководитель, т.е. это уже тип

профессии «человек-человек». В ходе перехода от исполнительской деятельности к управленческой меняется тип профессии. Вместе с тем, человек ставший инженером, выбравший для себя «технику», а не «другого человека» в качестве объекта профессиональной деятельности может испытывать особенные затруднения при овладении управленческими компетенциями, связанными с общением и взаимодействием с другими людьми. Важно, что на должность линейного менеджера назначают не тех, кто обладает именно коммуникативной и управленческой компетентностью, а наиболее профессионального из «технарей», потому что он показывает высокие профессиональные результаты в работе с техникой, является наиболее компетентным и его компетентность необходима первичной рабочей группе. Именно техническая компетентность позволяет ему выступать экспертом, контролировать ход работы, координировать и оказывать профессиональные консультации, если у работников возникают вопросы. Но, став руководителем, такой человек должен развить в себе компетентность, связанную с межличностным общением и взаимодействием, к чему он может быть принципиально не готов, не заинтересован и не умел в этой сфере. Таким образом, переход от профессий «человек-техника» к профессии «человек-человек» весьма сложен для специалиста и как раз здесь и возникает проблема и выгорания и деформации потому что общение, как таковое этот «технарь» не выбирал, а теперь, как менеджер, должен тратить до 90% своего рабочего времени именно на общение (именно такова статистика распределения рабочего времени руководителями среднего звена). Напомним, нередко именно интенсивность общения является фактором-стрессором профессиональной деятельности. Как только мы становимся руководителями, мы отдаляемся от выбранной профессии и как бы «входим» в новую для себя сферу, сферу, в которой наши личностные особенности могут быть недостаточно совершенны для ее выполнения (может быть, мы застенчивы, интроверты и не очень умелы в общении, но теперь общение стало ежедневной реальностью нашей

профессиональной деятельности). Управленец среднего звена 90% своего времени тратит на общение, а на собственно профессию, которая когда-то им была выбрана – всего 10 %. Выполнение управленческих функций основано на коммуникации, вместе с тем, поставить «во главу угла» наличие коммуникативной компетенции для линейного менеджера и даже менеджера среднего звена можно не всегда, так как без специфических профессиональных (к примеру, технических) знаний невозможно выполнение управленческого процесса, потому что руководитель выступает как консультант для своих подчиненных. Возможности появления профессиональной деформации и выгорания проявляются наиболее ярко. Вместе с тем, для руководителя низшего и среднего звена именно наличие профессиональной компетентности является приоритетным в сравнении с коммуникативной компетентностью, потому что их задача консультировать, помогать, направлять других специалистов. Знания, профессиональный опыт важнее коммуникативной компетентности в таком случае, потому что скорость развития коммуникативной компетентности выше, чем скорость приобретения профессии. При отсутствии профессиональной компетентности угроз (для производственного процесса) возникает гораздо больше.

Мы также упоминали, но еще раз проговорим: в целом, в профессии типа «человек-человек» наибольшей деформации подвержен субъект труда, объектом профессионального воздействия которого выступает «нетипичный» человек. Потому что именно субъект труда выстраивает профессиональное общение, оно выступает инструментом решения профессиональных задач, хотя профессиональное общение всегда отличается от общения в не профессиональной сфере.

Если профессиональная деформация – это неизбежная сторона профессионального становления и узкой специализации, и связана с успешным овладением субъектом труда техники профессионального общения, почему мы говорим об этом феномене как о проблеме?

В профессиональной сфере с точки зрения профессиональной адаптации специалиста мы действительно говорим, что работник успешно овладел техниками профессионального общения.

Мы бы не говорили о профессиональной деформации, как о проблеме, если бы такой перенос просто успешных методов общения в другую среду (где они не релевантны ситуации общения) не вёл бы к конфликту. В другой (непрофессиональной) среде эти успешные коммуникативные стратегии не ресурс, это препятствие, из-за которого возникают конфликты. А теперь давайте подумаем, специалист, у которого в непрофессиональной сфере его жизни низок уровень субъективного благополучия может ли быть профессионально успешен? Проблемы межличностного общения и взаимодействия уже в непрофессиональной сфере «возвращаются обратно на работу». Работник идёт на работу в плохом настроении, потому что его не понимают его близкие, ему не удается выстроить бывшие когда-то гармоничными отношения, когда-то окрашенного позитивными тонами общение со своими родными и друзьями, они не понимают его или обижаются. Работник обижается, ведь он не осознает, что его стиль общения нерелевантен ситуации и конфликты все усугубляются. Плохое настроение, работника неизбежно меняет социально-психологический климат в организации (динамический аспект климата, наряду с динамическим можно выделить еще и статический, складывающийся годами, который мы можем сопоставить с культурой организации). Динамический аспект климата, как раз то самое настроение, образуют какие-то специфические, может быть, сиюминутные, влияния на человека, это эмоциональное состояние, которое каждый из нас «приносит с собой на работу». Так, можно сказать, что профессиональная деформация личности субъекта труда, в конечном счете, детерминирует и неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, и тогда мы можем сказать, что профессиональная деформация личности становятся проблемы не только не эффективности личности во внеслужебном общении (и внеслужебной сфере в целом), но и проблемой

эффективности личности в профессиональной деятельности, и создает угрозу эффективности всего трудового коллектива. Неизбежно профессиональная деформация становится проблемой и в организационной среде. Поэтому организации стараются создавать программы профилактики профессиональной деформации и выгорания.

Говоря о причинах профессиональной деформации мы упоминали ограниченность ресурсов отдельного человека. Мы можем легко снять униформу и облачиться в повседневную одежду, или, наоборот, поменять свою одежду в стиле кэжуэл на служебную, но не так легко контролировать релевантность своего стиля общения ситуации, изменить свое эмоциональное состояние, настроение, отказаться от переживаний. Связанных с профессиональной деятельностью. Это подчеркивает важность такого фактора профессиональной деформации как ограниченность психических ресурсов работника. Мы действительно «затачиваемся» под профессию. Но тогда говоря о профилактике профессиональной деформации важно, чтобы мы постоянно расширяли сферы профессиональной активности, наряду с профессиональным развитием, развивались как гармоничные личности. Преумножали личностные ресурсы, приобретали «инструменты», которые позволят нам не быть подверженным деформации (смежные профессии, хобби, увлечения, овладевали соответствующими техникам релаксации и управления эмоциональным состоянием). Субъект труда должен формироваться не только в рамках получения узкой профессиональной квалификации, а развивался как гармоничная личность. Если посмотреть Федеральный Государственный Образовательный Стандарт подготовки по любому направлению подготовки, к примеру, по направлению подготовки «Психология» наряду с профессиональными компетенциями вы найдете там и общекультурные компетенции. Возможная профессиональная деформация личности – это и есть объективная причина включения общекультурных компетенций в образовательные стандарты, именно для того чтобы профессиональной

деформации не происходило, чтобы будущий специалист максимально развивался как гармоничная личность в профессиональной деятельности, имел широкий кругозор, увлечения. Следует также отметить, что нередко увлечения и вторые профессии, которыми могут владеть современные работники становятся не только средством профилактики профессиональной деформации, но и значительным конкурентным преимуществом в профессиональной деятельности. Важным инструментом профилактики профессиональной деформации на уровне организации являются наличие клубов по интересам для работников, тренинги направленные на овладение техниками саморегуляции.

Для того, чтобы не происходило профессиональной деформации, необходимо постоянно осуществлять самомониторинг того насколько выбранный стиль общения релевантен ситуации общения, т.е. необходимо контролировать уместность выбранного коммуникативного стиля.

Несколько отходя от научной рефлексии проблемы профессиональной деформации личности акцентируем внимание учащихся, что уместность это важнейшая характеристика стиля общения как в непрофессиональной сфере, так и в профессиональной. Элементарная, обыденная категория «уместность» должна быть отражена в самомониторинге и саморефлексии субъектом труда. Можно дать и научное социально-психологическое основание этой выделенной нами обыденной категории.

Эффективность общения может быть оценена посредством анализа компонентов общения: перцептивной, коммуникативной интерактивной его сторон. Именно перцептивная сторона общения (связанная с восприятием партнера по общению) нарушается при профессиональной деформации. Это очень важно, когда субъект труда подвержен профессиональной деформации, эти три стороны рассогласованны. Он воспринимает партнеров по общению неверно. А эффективная коммуникация должна характеризоваться адресностью по отношению к тому, с кем мы общаемся. Когда субъект труда переносит свои успешные коммуникативные практики на не рабочую ситуацию, перцепция

нарушается, он смотрит на партнера по неслужебному общению по-прежнему как на объект своей профессиональной деятельности и соответственно коммуникация и взаимодействие тогда тоже нарушается, т.е. в его общении отсутствует уместность.

Похожим образом можно анализировать профессиональную деформацию через призму анализа коммуникативных актов по Лассуеллу. Важно также учитывать другие эффекты межличностного восприятия, в частности, гало-эффект. Совершенно неверно когда субъект профессиональной деятельности выносит профессиональную культуру и профессиональный язык в том числе профессиональные жаргонизмы в обыденной обиход. Он остается непонятым, снижает объем семантически значимой информации, снижает свою эффективность как коммуникатор, в худшем возникают обиды и непонимание.

Методы профилактики профессиональной деформации:

более широкая профессиональная подготовка,  
формирование общекультурных компетенций,  
временная ротация персонала,  
овладение техниками саморегуляции.

Важно, что профессиональной деформации проще не допустить, чем преодолеть, поэтому чрезвычайно важны превентивные меры. В целом, обсудив тему профессиональной деформации личности, обсудим теперь такой феномен как профессиональное психическое выгорание, которое нередко определяется как личностная деформация профессионала под влиянием профессиональных стрессов<sup>45</sup>.

### **Профессиональное психическое выгорание**

Определение профессионального психического выгорания в наиболее широком контексте: профессиональное психическое выгорание - это

---

<sup>45</sup> Психология здоровья: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб.: Питер, 2006. — 607 с

долговременная стрессовая реакция, возникающая вследствие продолжительных профессиональных стрессов неяркой интенсивности, это личностная деформация профессионала под влиянием профессиональных стрессов.

Скажем, что нередки случаи, когда исследователи говорят о эмоциональном выгорании, иногда о профессиональном выгорании, некоторые разделяют эти феномены, наделяя каждый особым психологическим содержанием, другие используют как тождественные. Мы будем придерживаться именно такого подхода, поскольку он достаточен для учащихся-бакалавров, на которых ориентировано данное учебное пособие для понимания общих закономерностей развития, причин и последствий феномена профессионального психического выгорания для личности работника и организации.

Обратите внимание, выгорание - это длительное явление, с другой стороны, в этом определении содержится и причина возникновения выгорания - это умеренно сильные профессиональные стрессы.

Здесь рационально обратиться к категории стресс в профессиональной среде.

*Факторы-стрессоры рационально поделить на*

- физические (повышенная температура, шум и д.т.). Эти факторы нередко неизбежны и заданы технологией производства. Эти физические факторы называют вредными факторами производства, а работу с большей частью таких факторов - работой во вредных условиях труда или работой со вредными факторами производства. Перечень таких профессий строго определен государством. Трудовое законодательство предусматривает льготы и дополнительные компенсации для работников, занятых в таких профессиях, чтобы отчасти компенсировать наносимый вред здоровью.

- психосоциальные факторы. Эти факторы обусловлены комбинацией трудовых, коммуникативных, социальных особенностей рабочего места. Это

пресс времени, интенсивность коммуникативных нагрузок, темп работы, повышенная ответственность. То есть эти факторы частично объективно заданы профессией, с другой стороны, мы с вами можем говорить о субъективных факторах-стрессорах. Та же самая коммуникативная ситуация может по-разному восприниматься, например, специалистом интровертом и экстравертом. Одинаковое по сложности задание может рассматриваться по-разному субъектами профессиональной деятельности в зависимости от того насколько высоко как специалисты они себя оценивают. Поэтому, с одной стороны, есть факторы стрессоры, с другой стороны, есть и субъективные факторы стресса, основанные на субъективной интерпретации рабочей ситуации, самооценке специалиста. К числу таких факторов можно отнести угрозу потери работы, из-за сокращения, низких трудовых показателей, возраста и т.д., невозможность влиять на работу. Монотонная, механическая работа, ответственность за неподконтрольные аспекты работы; конфликтные ролевые ожидания, как в рамках выполнения должностных обязанностей, так и в части баланса рабочей и нерабочей сфер (конфликт семья-работа, работа-семья); пресс времени, интенсивность труда или давление рабочего графика (сменная работа, работа по «скользящему» графику);

- организационные факторы. Организационная структура нередко априори задает конфликт (матричная структура и свойственное ей двойное подчинение, деятельность производственного и контролирующего качество подразделений) и д.р.

Наряду с объективными факторами – стрессорами целесообразно отметить особенности реакции на стресс. Хорошее физическое здоровье, высокая самооценка, успешный опыт преодоления стресса, позитивная аффективность, целеправленность, являются ресурсами, позволяющими эффективно преодолевать стресс.

Традиционно организационной психологии выделяются два противоположных типа поведения (тип А и тип В).

### Качества личности типа А:

«Личности типа А чаще попадают в стрессовые и трудные ситуации и чаще видят окружающий их мир в таком свете, который требует от них постоянных личностных усилий. В результате такой ориентации они, как правило, выполняют свою работу на высоком уровне и преданы своей организации. Поведение типа А, с точки зрения организации, может иметь некоторые позитивные аспекты, но эти люди чаще, чем их коллеги типа В, становятся «трудоголиками». Кроме того, им бывает особенно трудно справиться с отдельными видами стресса, такими как стресс, вызванный отсутствием возможности влиять на какие-то элементы работы. Довольно значительное число исследований также установило связь между поведением типа А и сердечно-сосудистыми заболеваниями.

По-видимому, более предрасположенными к сердечным заболеваниям делают людей типа А три специфические поведенческие тенденции. Первая характерная для них тенденция (нехватка времени) — превращать каждую ситуацию в бег наперегонки с часовой стрелкой — например, постоянное перемещение с одной полосы автомагистрали на другую, чтобы выиграть несколько минут в длинной дороге на работу. Вторая — ежедневно оставаться «заведенным» большую часть времени (хроническая активация); и, наконец, третья тенденция — выполнять, как правило, одновременно сразу несколько дел (мультифазия). В результате человек типа А сам порождает стрессоры, добавляя их к тем, которые уже присутствуют в его жизни.

Рассматривая модели поведения А и В, важно понять, что различие между ними относительно. Большинство людей демонстрируют комбинацию этих поведенческих характеристик, и этот факт сказывается на возможности исследователей сделать действенные обобщения (генерализации), основанные на этой переменной. Однако люди, демонстрирующие явно экстремальные или подрывающие здоровье тенденции типа А, могут воспользоваться двумя

приемами, разработанными для саморегуляции поведения типа А»<sup>46</sup>.

Определение выгорания подчеркивает, то, что действие этих факторов стрессоров должно быть длительным и тогда этот феномен проявляется.

Хочется сказать, что в числе первых на этот феномен обратил внимание не психолог, а психиатр, врач Х. Фрейденбергер в 1974 году<sup>47</sup>, который в последней четверти XX века обратил внимание, что младший медицинский персонал - медсестры меняются со временем, и приобретают стаж и опыт работы, и казалось бы, должны работать все лучше и лучше, но часто этого не происходит, они жалуются на утомление и интенсивность их труда становится ниже. Несмотря на то, что они становятся более умелы в труде, им не хватает энергии, к пациентом они начинают относиться хуже. Если в начале карьеры «душой болели» за каждого человека, то постепенно возникает холодность и дистанцированность. Именно так начал свое изучение феномен профессионального выгорания.

На современном этапе можно сказать, что профессиональные психическое выгорание немало изучено, как в отечественной, так и зарубежной литературе. Учащимся, заинтересованным в углубленном изучении данной темы рекомендуем работы Г.С. Никофорова, Н.Е. Водопьяновой.

Мы рассмотрим выгорание на примере наиболее разработанных сейчас концепций Кристины Маслач, а также А. Беккера и Е. Демероути.

В модели К. Маслач выгоранию характерны три компонента:

1. Истощение - это действительно физическое истощение;
2. Деперсонализация – это эмоциональная дистанцированность от результатов труда;
3. Редукция профессиональных достижений.

---

<sup>46</sup> Джусэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. — 720 с.: ил. — (Серия «Учебник нового века»)

<sup>47</sup> Психология здоровья: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. — СПб.: Питер, 2006. — С.548.

Рассмотрим каждый из этих трех компонентов последовательно.

*Истощение.* Слово говорит само за себя. Истощение является первым признаком профессионального выгорания (из числа рассмотренных нами и исходя из логики развития выгорания). Специалист испытывает повышенную усталость, жалуется, что не высыпается, не испытывает прилива сил даже после отдыха, подавленный идет на работу, сил становится всё меньше. Включается «цепная реакция». Чем меньше я сплю и больше думаю о неудачах на работе, тем еще меньше я сплю, тем еще хуже успехи на работе, ещё больше снижается уровень энергии это «отправная точка» развития выгорания. Нередко - это усталость имеет и объективные причины, представьте себе сотрудника, длительное время работающего в условиях ограниченного времени, в условиях очень высокой интенсивности труда. Усталость может возникнуть, но после отдыха или выходных дней в случае отсутствия выгорания должно происходить восстановление. Выгоревший после отдыха по-прежнему чувствует себя усталым, даже после периодов отдыха восстановление не происходит. Происходит другое: постепенно уставший человек, не имеющий достаточно энергии, чтобы по-прежнему хорошо выполнять работу становится дистанцированным от результатов своего труда. Это своего рода защитная реакция на эмоциональную усталость. Представьте себе врача (медсестру), который длительное время пытался помочь человеку, но помочь можно не всем. Действительно, выгорание в первую очередь происходит с представителями профессии типа «человек-человек», имеется объективная причина того, почему это происходит. Люди, выбирающие такие профессии, связанные с людьми, нередко ориентированы на служение людям, на то, чтобы сделать мир лучше, но когда они сталкиваются с реалиями профессии, получается что действительно реализовать эти ценности в профессиональной деятельности можно далеко не всегда. Что остается в таком случае? Остается только дистанцироваться от результатов труда (говоря так мы не оправдываем изменение установок специалиста и не считаем его единственно возможным,

но, объективно весьма распространенным). Тогда врачу перестает быть важным вылечился пациент или нет, главное соблюсти технологию: давать необходимые препараты, уколы и т.д. Постепенно произошло эмоциональное дистанцирование от результатов труда и это уже вторая ступень в развитии профессионального выгорания. Подчеркнем, есть определенная стадийность, проявляются не все три компонента выгорания сразу, но поочередно. По мере того как мы дистанцируемся от результатов своего труда и еще больше нарастает истощенность, результат этого труда, конечно же не становятся лучше, и всё чаще происходят какие-то сбои в бывшей когда-то эффективной работе специалиста. Специалист начинает подвергать сомнению в целом свою профессиональную компетентность, а после этого, необходимость данной профессии, свою ценность как личности, выбравшей, этот, как ему кажется, ненужный труд. Это уже яркий признак выгорания, наглядно иллюстрирующий, что выгоревший специалист переосмысливает свои достижения в сторону снижения, свою профессиональную ценность, ценность профессии и, возможно, просто переоценивает себя как человека, т.е. сам себя превращает в неудачника. Так мы проследили динамику развития профессионального выгорания, очевидно, оно может достигать катастрофических последствий. И все это следствие частых стрессов неяркой интенсивности, но длительно сопровождающих профессиональную деятельность.

Профессиональное выгорание нужно контролировать в организации, измерять динамику, существует много методик для этого, мы, как, уже упоминали, рассмотрим методику К. Маслач, а также Ольденбургский опросник профессионального психического выгорания. Существуют и другие методики, к примеру, в отечественной науке весьма распространен опросник Бойко. Нам он кажется весьма интересным, однако, слишком громоздким (почти 90 вопросов). В организационно-психологической практике куда более рационально, на наш взгляд, воспользоваться более экономичными инструментами, короткими «скрининговыми» методиками, которые позволяют определить что симптомы

начинают развиваться и оперативно разработать программу коррекции и профилактики.

Отметим, что возможности консультативной практики организационного психолога в рамках предприятия весьма ограничены (тренинги, которые интенсивно влияют на личность, затрагивают глубинные вопросы ее развития, в т.ч. личностного роста и подобных в организации не проводится, но проводится чаще всего бихевиоральные тренинги, тренинг навыков, если говорить об индивидуальном консультировании - это решение - ориентированное краткосрочное консультирование, всё, что требует длительного взаимодействие работника и консультантов осуществляется вне рамок организации, поскольку нередко требует раскрытия, «обнажения» души, что в организации не допустимо, поскольку свидетелем этого не должны быть коллеги и сослуживцы работника и организация в целом, в которую нужно будет возвращаться, сохраняя положительно окрашенный эмоциональный тон, а возвращение в таком случае - сложный вопрос). Поэтому ресурсы преодоления профессионального выгорания в организации - это по большей мере ресурсы, направленные на профилактику выгорания, того чтобы не допустить ярких его проявлений. К примеру, тренинги управления стрессом или временем, коммуникативные тренинги. Всё это послужит тому, чтобы работник иначе относился бы к ситуации или бы действовал в ситуации более эффективно, таким образом, многие организационные ситуации из разряда «стрессогенных» перешли бы в категорию «обыденных» ситуаций. Отметим также, нередко в профилактике выгорания (и деформации) применяется временная ротация персонала, когда работник может быть переведен временно на другую должность, чтобы он эмоционально отдохнул, попробовал найти «новые горизонты», смыслы своей профессиональной деятельности, смежные профессии или смежные виды профессиональной деятельности. Некоторые компании включают необходимое обучение в качестве профилактики выгорания, в том числе практикуют обучение за сферами организации. В

заключение еще раз подчеркнем, что выгорание - это в первую очередь участь специалистов системы «человек-человек», и выгоранию также, как профессиональной деформации, особенно подвержены работники в период перехода к профессии из других групп профессий, т.е. в управленческой деятельности.

Еще одна очень интересная модель профессионального выгорания связывает выгорание с увлеченностью работой. Эта модель разработана А.Баккером и Е. Демероути в соавторстве с Ф. Нашрейнер, В. Шауфели (Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A.B., Schaufeli W.B)<sup>48</sup>. Они рассматривают выгорание и увлеченность как противоположные конструкты и в таком случае говорят, что увлеченность работой - это также долговременная, положительно окрашенная реакция на определенные особенности организационной среды.

Самое распространенное определение трактует (В. Шауфели с коллегами, и А. Баккер) увлеченность персонала работой – как активное, связанное с работой, позитивно окрашенное состояние субъекта труда, которое характеризуется энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью работой<sup>49</sup>.

Увлеченность формируется на основе удовлетворенности трудом, но отличается от нее наличием активного компонента, удовлетворенность же - пассивная установка. Увлеченность также определяется как специфическая установка к труду, которая характеризуется высоким уровнем энергии и энтузиазма, а также находит практическое выражение в высокой производительности труда, готовности много и упорно трудиться, не истощая себя. Увлеченность также рассматривается В. Шауфели как трехкомпонентный

---

<sup>48</sup> Bakker A.B., Demerouti E. The job demands-resources model: state of the art // Journal of Managerial Psychology. 2007. N22. Pp. 309-328, Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A.B., Schaufeli W.B. The Job Demands-Resources Model of Burnout // Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. N3. Pp. 499-512.

<sup>49</sup> Schaufeli W., Bakker A. The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (Version 1, November 2003). — Utrecht Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2003. – 58 p.

конструкт (включающий энергичность, энтузиазм и поглощенность работой). Но изначально мы затронем только двухкомпонентную модель увлеченности А. Бакеера и Е. Демероути, поскольку она связывает воедино увлеченность и выгорание. Схематично содержание этой модели изображено на рисунке.

Обратите внимание, при подходе к выгоранию/увлеченности как обратным феноменам (в таком случае мы «отбрасываем» третьи компоненты редуцию профессиональных достижения – в случае выгорания и поглощенность работой - в случае увлеченности) у нас получаются две оси:

1. истощение - энергичность,
2. отстраненность (деперсонализация) – включенность в дела организации (энтузиазм).



Рис.

Становится возможным определить на каком уровне энергии сейчас находится субъект профессиональной деятельности, насколько он вовлечен в профессиональные задачи и дела организации. Сегодня он более выгорел чем завтра, или наоборот. Получается, что мы можем отслеживать динамику.

Благодаря применению данной модели получается, что мы можем измерять состояние субъекта труда в данный момент времени, насколько выражены у него эти два параметра и в этом удобство подхода, который

предлагают А. Баккер и Е. Демероути.

Профессиональное выгорание и увлеченность работой они рассматривают как противоположные конструкты, имеющие по сути общие факторы возникновения, которые могут не допустить выгорания, напротив выступать факторами, способствующими вовлеченности персонала работой и каждый из этих факторов мы можем принимать в учёт создавая таким образом психологически благоприятную среду для того чтобы работники были увлечены работы, продемонстрировали высокий уровень энергичности, энтузиазма, готовности трудиться, а не были бы подвержены выгоранию.

На основании данной модели Е. Demerouti, К. Mostert, А. Bakker разработали Олденбургский опросник профессионального выгорания. Это биполярная шкала, предназначенная для диагностики эмоционального выгорания персонала, а также одновременно увлеченности персонала работой, которую авторы рассматривают как противоположное состояние. Опросник может быть применен для любой профессиональной группы. Как отмечается авторами, плюсом данного опросника, в частности, в сравнении с опросником, разработанным К. Маслач, является возможность диагностики одновременно двух вышеназванных показателей<sup>50</sup>.

В качестве критики можно отметить, что представленная модель упрощает феномены как увлеченности работой (исключая поглощенность как компонент модели), так и выгорания (исключая редукцию профессиональных достижений). Это действительно так, но, памятуя о стадийности развития феномена, возникает вопрос, действительно ли необходимо «дождаться» проявления выгорания во всей полноте, или целесообразней принять меры для

---

<sup>50</sup> Demerouti E., Mostert K., Bakker A., Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs // Journal of Occupational Health Psychology. 2010, Vol. 15 (3). P. 209–222.; Jonathon R. B. Halbesleben, Demerouti E. The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory // Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations. 2005. No.19 (3). P. 208-220.

коррекции и профилактики на начальном этапе его развития? Ответ очевиден. Выгорания персонала проще не допустить, а если таковое возникло, то коррекция должна быть проведена как можно раньше. С этих позиций принятые в модели сокращения не только допустимы, но и оправданы. Ольденбургский опросник профессионального психического выгорания автор данного учебного пособия перевела и валидизировала на русском языке, с ним можно ознакомиться в учебно-методическом пособии А.Ю. Смирновой «Основы организационной психологии».

Наряду с предложенной моделью профессионального психического выгорания, А. Баккер и Е. Демероути разработали теоретическую модель, позволяющую оптимизировать дизайн работы так, чтобы не допускать выгорания, напротив, формировать увлеченность работой.

Модель называется модель «требований и контроля», у авторов еще есть модель требований и ресурсов, она описывает формирование увлеченности мы достаточно подробно описали эту модель в учебно-методическом пособии «Основы организационной психологии».

Модель требований и контроля основывается на двух параметрах работы. Эти параметры организационного дизайна – «требовательность работы» и «самоконтроль/внешний контроль за деятельностью». Именно эти два параметра «требовательность работы» и «контроль» в своем сочетании могут формировать либо увлеченность, либо выгорание, либо вообще профессиональную деградацию и способствовать уходу работников из организации. Схематично модель изображена на нижеследующем рисунке.

высокий	Низкие требования, высокий самоконтроль за деятельностью. Профессиональная деградация или уход из организации	Высокие требования, высокий самоконтроль за деятельностью. Формируется увлеченность работой.
	Низкие требования	Высокие
самоконтроль	Низкие требования, Низкий самоконтроль, высокий внешний контроль. Неквалифицированный персонал	Высокие требования, низкий самоконтроль, высокий внешний контроль. Возникает профессиональное выгорание
Низкий		

Итак, два параметра образуют четыре квадрата.

*Ситуация 1.* Сначала рассмотрим ситуацию, в которой требования низки и контроль низок (самоконтроль, экспертный авторитет работника). Работник – «винтик» от него ничего не требуется, ничего не зависит. Это ситуация, которая может быть сочтена удовлетворительной либо для очень неквалифицированного персонала, либо это люди, которые скоро уйдут из организации в поисках более «требовательной» и предоставляющей больше возможностей для самоактуализации и профессиональной самореализации работы.

*Ситуация 2.* Требования высоки, а самоконтроль низок. Контроль по характеру внешний, к примеру, жесткая стандартизация процесса, да еще и авторитарный руководитель. Происходит выгорание работника, поскольку работник затрачивает много энергии, сил знаний, чтобы соответствовать требованиям работы, но не обладает самоконтролем, так контроль внешний,

ничто не «вознаграждает» работника за инвестируемые им ресурсы, высокая требовательность работы без самоконтроля за ней (который является проявлением имеющегося экспертного авторитета) без возможности профессиональной самореализации, которая выступает вознаграждением.

*Ситуация 3.* Высокие требования и высокий экспертный авторитет. Высокие требования и низкий внешний контроль, высокий самоконтроль, создаются возможности для самореализации специалиста, формируется увлеченность работой. Работа требовательна, но, с другой стороны, она «щедрна на вознаграждение», так как работник обладает экспертным авторитетом, даже в рамках самой жестко алгоритмизированной технологии, руководитель может выстроить организационное взаимодействие таким образом: прибегать к нематериальному поощрению, похвале, предоставлять право для самореализации работник там, где технология не предписывает определенных действий. Такой руководитель привлекает работников к выработке и принятию управленческих решений, стратегии развития, работники чувствуют свой экспертный авторитет, обретают возможность самоконтроля над собственной деятельностью, именно так формируются увлеченность.

*Ситуация 4.* Ситуация, когда экспертный авторитет высок, а требования низки. Это удовлетворительная для работника ситуация? Здесь имеет место проблема переквалифицированного специалиста и это действительно проблема, потому что такой специалист не мотивирован, допускает ошибки не по причине незнания, а потому что относится к своим обязанностям поверхностно, т.к. они слишком просты для него.

Нередко система подбора кадров в организации выстраивается по принципу «подобрать самого лучшего», но есть ли в организации задачи для такого специалиста? Этот фактор следует учитывать. Ошибочно подобрать максимально компетентного, если в организации нет задач соответствующего уровня сложности. Слишком компетентный работник будет чувствовать себя невостребованным в таком случае, и, скорее всего, надолго в организации не

задержится. А если по какой-то причине он закрепится на рабочем месте (устраивает зарплата, уважение и график работы), то деградирует как специалист.

Так, всего лишь два параметра, которые в дизайне рабочего места могут дать значительные положительные и отрицательные исходы, как для отдельного работника, так и для организации.

Отметим при этом, что требовательность работы – это во многом качественный, субъективный фактор его определяет не только объективная сложность решаемых задач, но и компетенция конкретного специалиста.

Требовательность работы зависит от квалификации сотрудников, но важно, чтобы это требовательность была каждому обеспечена и экспертный авторитет тоже и тогда мы говорим о том что коллектив работает очень высокопродуктивно.

Так на основании параметров требований и контроля модель А. Баккера и Е. Демероути объясняет как в одних случаях в организационной среде формируется увлеченность работой, а в других случаях выгорание, и другие эффекты, которые можно прогнозировать на основании уже теории межличностного взаимодействия как обмена (Д. Тибо и Г. Келли): высокие требования работы и значительные «инвестиции» усилий со стороны работника для соответствия этим требованиям считаются «обменными» на положительный социальный платеж со стороны организации «высокий экспертный авторитет, возможность самоконтроля за деятельностью» предоставляются работнику как обратный положительный социальный платеж, соответственно диада существует длительно, устойчиво, т.е. работник лоялен к организации, высоко мотивирован. Теории межличностного взаимодействия как обмена, в целом, нашли широкое применение в организационной психологии с позиции возможности прогнозирования длительности сотрудничества организации и работника, удовлетворённости участников этого взаимодействия.

Как отмечают Д. Тибо и Г. Келли, мы склонны формировать устойчивые

диады с теми, кто дает нам положительные социальные платежи а также теми, кого мы сами можем вознаградить положительным социальной «ценой» минимальных затрат для себя. В каком взаимодействии партнеры не конкурируют за имеющихся ограниченные ресурсы, но легко вознаграждают друг друга ценой низких издержек для себя. Теория межличностного взаимодействия как обмена часто критикуется с позиции того, что она слишком уделяет внимание какой-то экономической подоплеке человеческого взаимодействия, «А как же альтруизм?» - говорят критики. Но теория межличностного взаимодействия как обмена заложена во многих организационно - психологических концепциях. Так, процессуальные теории мотивации основаны на том же принципе. Сотрудники анализирует трудозатраты и вознаграждение, которое получают и работают хорошо, в том случае, когда их субъективная оценка баланса идёт в сторону того, что баланс со стороны организации они рассматривают как положительный, т.е. когда считают, что организация им щедро платит и даже переплачивает. Напротив, если такая субъективная оценка трудозатрат и вознаграждение обратная, сотрудники считают что они «вложились» больше, чем организация им платит, они перестают хорошо работать. Теории межличностного взаимодействия как обмена подчеркивают, организация всегда персонифицируется для нас в тех, с кем мы непосредственно общаемся и взаимодействуем. Управленческое взаимодействие - это не абстрактный конструкт. Это процесс, в котором два принимают непосредственное участие два человека (работник и непосредственный руководитель). Процессуальные теории мотивации раскрывают, что сотрудник должен чувствовать вознаграждение исходящее от руководителя.

В параграфе, посвященном организационной власти, мы отметили, что условием реализации является наличие у работника потребностей, а у руководителя ресурсов для удовлетворения этих потребностей. А также отметили, что чем больше потребностей удовлетворяет руководитель, тем

больше у него власти, тем больше управляет сотрудник и именно удовлетворение потребностей высшего уровня (в Пирамиде потребностей А. Маслоу, двухфакторной теории мотивации Х. Герцберга) не имеет предела насыщения. Когда руководитель оценивает индивидуальный трудовой вклад, применяет именно нематериальное поощрение, использует его систематически, тогда он и делает этот баланс трудозатрат - вознаграждения явно превосходящим в сторону преобладания вознаграждения. Умелые руководители способны так выстраивать коммуникативную практику, чтобы на фоне весьма средней заработной платы сотрудники чувствовали, что их щедро вознаграждают. В качестве обратного положительного платежа со стороны работника выступает приверженность, хорошая работа, готовность работать сверх нормативов. Действительно, имеется определенная экономическая диспропорция и теории межличностного взаимодействия и разработанные на их основе, применяемые в организационном контексте, иногда упрекаются в эксплуататорской сути. Но «валидность» этих теорий очевидна. С другой стороны, благодаря такой коммуникативной практике сотрудник удовлетворяет социальные потребности и получает возможность для самореализации, чувствует удовлетворение от выполненной работы. В подобном же ракурсе можно рассмотреть теории психологического контракта. Работник который хорошо работает лоялен к организации, ожидает, что в обмен хорошую работу – организация будет заботиться о нём и обеспечит стабильной зарплатой и занятостью на долгие годы. Еще одна теория, основанная на разработках Д. Тибо и Г. Келли – это теория воспринимаемой организационной поддержки, разрабатываемая Р. Айзенбергером с коллегами (organizational support theory, R.Eisenberger, R.Huntington, S.Hutchison, D.Sowa)<sup>51</sup>. По сути воспринимаемая организационная поддержка - рассматривается как просто коммуникативная

---

<sup>51</sup> Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. № 4. С. 142-149.

практика управленца, в которой отмечается индивидуальный трудовой вклад работника, индивидуальное развитие даже если сотрудник ещё не работает «на оптимуме», но старается развиваться. Руководитель все равно отмечает индивидуальный прогресс работников, гордиться ими, знает потребности и нужды персонала и старается удовлетворить их, если это не нарушает интересов организации. Например, иногда работнику необходимо часто задерживаться на полчаса, тогда ему можно установить индивидуальный рабочий график с учетом этой необходимости. Это не влияет на организационный процесс, но когда такие «маленькие просьбы» может учитывать организация, в работников формируется ощущение поддержки и опять работник хорошо работает, старается произвести больше для работодателя. Заметим, организационная поддержка – это по большей части лишь коммуникативная практика, но и удовлетворенность трудом и увлеченность работой персонала имеют экономическую стоимость – возникает симбиоз. На основании воспринимаемой организационной поддержки формируются моральные обязательства работника перед организацией, но это не говорит о том, что возникает атмосфера попустительства и всепрощения. Поддержка не препятствует контролю и не исключает его. Но согласись, когда работник функционирует только в условиях требований и внешнего контроля, не имеет экспертного авторитета, поддержки понимает, что от него мало что зависит, а организация его не ценит и не поощряет, никому не интересно работать в таких условиях. Гораздо более рационально выстроить систему положительных подкреплений, поддержки персонала и благоприятный социально-психологический климат в коллективе и на этом фоне ожидать лояльности, высокой производительности персонала.

*Для углубленной самоподготовки рекомендуем*

1. учебник А.Б. Леоновой Организационная психология: Учебник / А.Б. Леонова. – М.: Инфра-М, 2016. – 429 с. .

2. Психология здоровья: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб.: Питер, 2006. — С.548.

3. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2001. — 720 с.: ил. — (Серия «Учебник нового века»)

*Вопросы для самопроверки:*

1. Индивид и организация, менеджмент и индивид, какие эффекты и объяснительные принципы диадического взаимодействия можно применить?
2. Раскройте проблему способностей и их соответствие требованиям организации.
3. Как индивидуальные и личностные характеристики, влияют на организационное поведение индивида?
4. Охарактеризуйте удовлетворенность трудом, увлеченность персонала работой как психологические категории.
5. Какие теории объясняют поведение работников в организации и переживания, связанные с работой?
6. Раскройте тему стресс и работа.
7. Какие стрессоры в производственной среде можно выделить?
8. Универсальная ли реакция на стресс?
9. Каковы методы психологической помощи при стрессе и выгорании?
10. Что такое профессиональная деформация личности, каковы ее детерминанты и последствия?
11. Что такое синдром «выгорания»: факторы, влияющие на физическое и психологическое состояние сотрудников, сущность синдрома «выгорания».

**Тема 6. Актуальные тенденции исследований  
в организационной психологии.**

Описывая основные организационно-психологические концепции и практику (насколько позволяет размер данного пособия) мы не обратились еще к исследованиям в организационной психологии.

Отличительной особенностью исследования в организационной психологии является интеграция науки и практики, т.е. когда исследование проводится непосредственно в организации, его результаты используются для оптимизации работы организации, напротив успешная организационно-психологическая практика нередко выступает объектом теоретической рефлексии, практический проект является одновременно еще и

исследовательским.

Исследования в организационной психологии должны строиться на принципах профессиональной этики.

Кроме того, важно учитывать особую социальную значимость и этическую ответственность организационного психолога, ведь рекомендуя что-то для организации он влияет, таким образом, на судьбы десятков, сотен а иногда и тысяч людей – работников этой организации.

Особенностью исследования в организации является то, что приход исследователя в организацию – это всегда значимое событие для работников.

Все что, происходит в организации после выполнения исследования, они склонны связывать с результатами исследования, даже если объективно связи не существуют.

Работники нередко опасаются общаться и взаимодействовать с исследователем, поскольку боятся сказать «что-нибудь не то», что может отрицательно повлиять на них, на организацию или на их занятость в организации.

Исследователю в таком случае нужно быть особенно щепетильным в применении результатов исследования – если работнику было означено, что его ответы служат только исследовательским целям, или что сбор информации осуществляется в анонимной форме (или анонимной для руководителя организации форме) именно так и следует использовать информацию.

Принцип анонимности распространяется и на саму организацию. В ходе выполнения исследования – не важно, приглашен ли исследователь в организацию для оптимизации ее функционирования, выполняет ли он исследование, подвергая теоретической рефлексии организационно – психологические задачи, решаемые в рамках должностных обязанностей, или организация любезно предоставила эмпирический базис исследователю исключительно для научных изысканий – разглашать название организации (фамилии ее работников и руководителей) только получив письменное согласие

от организации на упоминание ее названия (и/или акт о внедрении результатов исследования). Это объясняется тем, что в ходе исследования психологу становится доступной инсайдерская информация, могущая повлиять на репутацию организации, ее имидж или репутацию отдельных работников организации. Исключение из этого правила составляют исследования, выполненные на базе общедоступной информации об организации (сайт, средства массовой информации, в т.ч. корпоративные, публичные обращения, интервью руководителя и работников, рекламные обращения и другой публичной информации).

Если в организационно-психологическом исследовании предусмотрено тестирование персонала, то оно должно быть построено на принципах российского стандарта тестирования персонала.

В успехе исследования немаловажную роль играет способность исследователя расположить к себе персонал, выстроить практику открытого диалога с учетом упомянутых этических принципов и социальной ответственности.

Также следует помнить, что исследование в организации всегда сопряжено с временными затратами работников, поэтому в планировании исследования необходимо рационально оценивать соотношение временных затрат на проведение исследования и практическую ценность исследования для организации, стараясь минимизировать затраты и, напротив, увеличивать полезность.

Планирование исследования в организации.

В целом, планирование исследования в организации осуществляется по традиционной для социальной психологии схеме:

1. Определение цели и задач исследования.
2. Формулирование объекта исследования.

Объектом профессиональной деятельности психолога, в том числе организационного, являются психические процессы, свойства и состояния,

анализируемые на индивидуальном и коллективном уровнях.

Следует отметить, что иногда в качестве объекта исследования указываются количество человек, реальная группа, в которой выполнялось исследование. Это допустимо, но, вместе с тем, федеральный государственный образовательный стандарт подготовки по направлению «Психология» четко определяет в качестве объекта профессиональной деятельности психолога психические процессы, свойства и состояния. Этому и нужно следовать, определяя объект и предмет исследования.

4. Предмет исследования. Это выделенная исследователем согласно цели и задачам исследования часть, сторона объекта или его связь с другими объектами, влияние на них или иная закономерность.

5. Формулирование априорной гипотезы исследования и, возможно, дополнительных гипотез исследования.

Априорные гипотезы исследования формулируются до его выполнения, могут корректироваться в ходе исследования.

Важный критерий формулирования гипотезы – ее принципиальная проверяемость методами исследования.

Априорная гипотеза – лаконично сформулированная теоретическая модель связи или иной закономерности, анализируемой исследователем согласно выбранной цели исследования.

6. Определяется эмпирический базис будущего исследования.

При этом важно, что исследование должно быть спланировано с условием получения экологической валидности результатов, предполагающей возможность экстраполяции результатов исследования в реальные группы, и объяснения закономерностей функционирования реальных организаций.

Исследования, выполняющиеся непосредственно в организации, априори обладают экологической валидностью, однако, для исследований, которые выполняются на примере лабораторных групп, в экспериментах (организационные психологи нередко в качестве экспериментальных групп

прибегают к выборкам студентов) необходимо дополнительно обосновать экологическую валидность результатов исследования или аргументировать, почему результаты исследования могут быть валидны без учета социального контекста исследования.

Определяя эмпирический базис исследования необходимо обеспечить репрезентативность выборки, т.е. условная группа, сформированная исследователем должна отражать характеристики реальной группы, на исследование которой ориентировано исследование.

6. Разрабатывается программа исследования. Определяется набор методов и методик исследования, составляется примерная программа обработки эмпирических результатов исследования.

Разработка программы исследования должна включать пилотажное исследование (исследование на небольшой выборке, предваряющее главное исследование). Пилотажное исследование является инструментом оценки эффективности программы исследования: достаточно ли методов и методик, как они воспринимаются респондентами, пригодны ли они для соответствующей выборки и исследовательских целей, возможно ли применить к результатам математико - статистический анализ и других. Пилотажное исследование позволяет откорректировать исследовательский план и сделать более успешной центральную «полевую» часть исследования.

7. Анализ собранных эмпирических результатов, как математико-статистический, так и логико-теоретический.

8. Оформление результатов в виде итогового отчета, включающего выводы о результатах исследования, теоретическую новизну и практическую ценность полученного исследования, возможности и ограничения применения результатов исследования, рекомендации конкретным организациям, составившим эмпирический базис организации.

## **Выбор эмпирического базиса исследования: 100 меньше или больше?**

Выбирая эмпирический базис следует соблюсти условие достаточности выборки.

*Требования к выборке:*

1. Для проверки надежности с помощью критерия Альфа Кронбаха– от 10-30 наблюдений,
2. Для работы в SPSS для многих методов (таких как дискриминантный, регрессионный анализ) объем выборки не менее чем в 10 раз превышает число анализируемых параметров,
3. AMOS SPSS: не менее 200-300 для метода конфирматорного факторного анализа, более 400-500 наблюдений при несоблюдении нормальности распределения.

Важно! Минимальная выборка всегда предъявляет наиболее строгие требования к данным, большая выборка всегда «размывает» закономерности.

4. Фиксация сведений о демографическом составе выборки исследования с целью подтверждения экологической валидности выборки для целей исследования. В исследованиях выполненных на высоком уровне мастерства эти данные всегда приводятся. Это признак «хорошего научного тона»

5. Анализ локальной валидности методик (как правило, расчет Альфы Кронбаха). Сведения о локальной валидности методик исследования также сообщаются в результатах.

5. Выбор адекватных задачам исследования методов математико-статистического анализа и программного обеспечения: Mplus, SPSS, AMOS SPSS, LISREL, EQS.

Важно помнить, что достоверность эмпирических результатов исследования обеспечиваются согласованностью методологического базиса, в связи с чем, логика, выбор методов и методик конкретного научного исследования предопределяется принятой исследователем парадигмой и должны соответствовать контексту более высокого уровня: общей и

специальной методологией, принятой исследователем<sup>52</sup> [9].

Обсудим эти категории (методология, парадигма) исследования в организационной психологии.

«*Методология* – особая форма рефлексии, самосознания науки (особый род знаний о научном знании), включающий в себя анализ предпосылок и оснований научного познания, методов, способов организации познавательной деятельности; выявление внешних и внутренних детерминант процесса познания, его структуры, критическую оценку получаемых наукой знаний, определение исторически конкретных границ научного знания при данном способе его организации.

Применительно к конкретной науке методологический анализ включает также ответы на вопросы о предмете науки, в том числе критериях, отграничивающих ее предмет от предмет смежных с ней наук, об основных методах данной науки, о строении ее концептуального аппарата. К методологии относятся также анализ используемых в науке объяснительных принципов, ее связей с другими науками, критическая оценка получаемых результатов, общая оценка уровня перспектив развития данной науки»<sup>53</sup>.

*Научная парадигма*, frame of references, что дословно переводится с английского как «рамка познания», выделяя общую методологию, частную методологию, методологию как совокупность конкретных приемов исследования и методик как «способ фиксации эмпирических данных»<sup>54</sup>.

Научная парадигма – совокупность фундаментальных достижений в данной области науки, задающих общепризнанные образцы, примеры научного

---

<sup>52</sup> Андреева Г. М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений / Г.М.Андреева. – 5-е изд., испр и доп. -, М.: Аспект пресс, 2005. - 363 с.

<sup>53</sup> Корнилова Т.В., Смирнов С.Д. Методологические основы психологии. М.: Юрайт, 2011 – С. 12.

<sup>54</sup> Андреева Г. М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений / Г.М.Андреева. – 5-е изд., испр и доп. -, М.: Аспект пресс, 2005. - 363 с.

знания, проблем и методов их исследования, и признающихся в течении определенного времени научным сообществом как основа его дальнейшей деятельности<sup>55</sup>.

В то же время декларируется наличие нескольких парадигм социальной психологии (естественнонаучной, герменевтической и некоторых других) и свобода исследователя в выборе парадигмы<sup>56</sup>. Данное утверждение актуально и для исследователей - организационных психологов.

Валидность результатов и методик исследования (их потенциальную способность объяснить или измерить характеристики объекта, для измерения которых они создавалась) следует оценивать в контексте парадигмы, в которой выполнялось исследование<sup>57</sup>.

Что же такое научная парадигма? Перефразируя научное определение философа и методолога науки Томаса Куна, впервые определившего это понятие<sup>58</sup>, и выделившего мульти- и моно парадигмальные науки, скажем: научная парадигма – это некий образ нормальной науки, общераспространенный шаблон выполнения научных исследований. Психология (и организационная психология) это пример мультипарадигмальной науки. В такой науке существует одновременно несколько этих «моделей выполнения научных исследований».

В социальной (и организационной) психологии можно выделить как минимум две парадигмы (количественную и качественную). Каждая из парадигм организационной психологии апеллирует к своим собственным методам. Метод универсален, поэтому в разных отраслях психологии мы можем

---

<sup>55</sup> Шихирев П. Н. Современная социальная психология . М., 1999. — 448 с.

<sup>56</sup> Шихирев П. Н., указ. соч.

<sup>57</sup> Андреева Г. М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений/ Г.М.Андреева. – 5-е изд., испр и доп. -, М.: Аспект пресс, 2005. - С. 55

<sup>58</sup> Кун. Т. Структура научных революций. С вводной статьей и дополнениями 1969г. - М.: Прогресс, 1977.- 300с.

пользоваться одними и теми же методами, кроме того, многие методы также универсальны и допустимы в применении как в количественной, так и в качественной парадигме исследования, поэтому в данном учебном пособии мы лишь в самом общем плане перечислим методы организационной психологии, поскольку все они хорошо знакомы учащимся. В разных отраслях психологии могут приметаться одни и те же методы, но нередко специфичные методики. В отношении конкретных методик отметим, что целесообразно обратиться в учебно-методическому пособию Смирновой А.Ю. основы организационной психологии, где собраны многие базовые методы и методики организационно-психологической практики и исследования.

Дадим определение метода.

*Метод (в широком смысле слова)* – путь познания, опирающийся на некоторую совокупность ранее полученных общих знаний (принципов).

*Метод (в узком смысле слова)* – реализация определенного познавательного отношения к изучаемой действительности, направляющего организацию исследования и предполагающего использование соответствующих приемов и процедур исследования<sup>59</sup>.

В самом общем виде методы делятся на методы сбора данных, метода анализа данных и методы воздействия.

Можно выделить несколько уровней, на каждом из которых может быть применен термин метод.

1. Уровень методики (метод репертуарных решеток в психосемантике)
2. Уровень методического приема (проективный метод в психодиагностике)
3. Уровень метода (эксперимент, наблюдение)
4. Уровень организации исследования (психогенетический метод, близнецовый метод)

---

<sup>59</sup> Корнилова Т.В., Смирнов С.Д. Методологические основы психологии. М.: Юрайт, 2011.

## 5. Уровень методологического подхода<sup>60</sup>.

Выбирая тот или иной метод, исследователь должен четко осознавать его преимущества и недостатки применительно к изучаемой сфере явлений, должен постоянно искать оптимальный компромисс между жесткостью метода и его экологической валидностью.

Жесткость метода определяется степенью контроля за условиями исследуемой ситуации. Все эмпирические методы могут быть расположены на континууме между лабораторным экспериментом и методом включенного наблюдения.

1. Лабораторный эксперимент (степень контроля наиболее высока),
2. полевой эксперимент,
3. естественный эксперимент,
4. опрос, тест
5. контролируемое наблюдение,
6. включенное наблюдение (степень контроля минимальна)<sup>61</sup>.

Если же расположить методы в соответствии с их экологической валидностью, то они выстроятся в обратном порядке.

Разрабатывая исследовательскую стратегию, следует помнить, что ни один из методов, не может претендовать на роль универсального. Оптимальная стратегия состоит в комбинации различных методов, перепроверке с их помощью получаемых выводов и данных.

### **Количественная парадигма и количественные методы исследований.**

Методологические установки верификации суждений в количественной парадигме организационной психологии следующие:

1. Универсальность методов научного познания. Универсальность

---

<sup>60</sup> Андреева Г. М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений / Г.М.Андреева. – 5-е изд., испр и доп. -, М.: Аспект пресс, 2005. - 363 с.

<sup>61</sup> Шихирев П. Н. Современная социальная психология . М., 1999. — 448 с.

методов сбора данных, исключение ценностного аспекта из сферы научного.

2. Поиск эмпирического критерия истинности суждений науки.

3. Истинность научного знания устанавливается на основе сопоставления гипотетических суждений науки с фактами эмпирического опыта субъекта научной деятельности, а именно эмпирическими, как правило экспериментальными данными.

4. Суждения (гипотезы) не поддающиеся эмпирической (преимущественно экспериментальной) проверке, считаются лишенными научного смысла.

Методы количественных исследований в организационной психологии – это письменный опрос, анкетирование, тест, аппаратные методы (к примеру, айтрекинг, еще редкий, но набирающий все большее значение в качестве метода сбора эмпирических данных).

Широко применены методы математико-статистического анализа данных: корреляционный анализ, параметрические методы сравнения выборок (Критерий t-Стьюдента), непараметрические методы сравнения выборок (критерии U-Манна-Уитни, T-Вилкоксона, H-Краскала-Уоллеса), дисперсионный анализ (ANOVA), многофакторный ANOVA, Многомерный ANOVA (MANOVA), многомерные методы математической статистики (множественный регрессионный анализ, дискриминантный анализ, многомерное шкалирование, кластерный анализ, эксплораторный факторный анализ). Все более находит применение моделирование структурными уравнениями (SEM), являющееся наиболее совершенным математическим методом в настоящее время. К моделированию структурными уравнениями относится конфирматорный факторный анализ, модель путей, структурная модель. Моделирование структурными уравнениями - это единственные методы, которые позволяют проверить гипотезу о влиянии математическими методами. Во всех других случаях гипотеза о влиянии проверяется не на основании математических результатов, (т.е. математических расчетов), а на

основе заранее созданной теоретической модели. Таким образом, гипотеза о влиянии проверяется при помощи методов, в принципе не предназначенных для анализа влияния, на основании нахождения различия в разных группах, одна из которых подвержена влиянию анализируемого фактора, а другая не подвержена. Это влияние мы таким образом мы создаем в ходе формирующего эксперимента.

Рассмотрим степень распространенности и возможности количественной парадигмы на примере одного из самых старейших, в то же время не утратившего актуальности метода – метода корреляционного анализа.

Хотя корреляционный анализ, пожалуй, один из самых простейших методов количественной парадигмы, за свою историю он не утратил актуальность. Можно ли при помощи такого элементарного анализа получить интересные результаты? В традиционном количественном подходе эмпирический базис составляет не менее 100 человек, а чаще в высоко рейтинговых журналах мы находим выборку из 500 и более. В таком случае мы можем не просто установить взаимосвязи, а анализировать различия во взаимосвязях в подгруппах, что является весьма интересным результатом анализа.

*Множественный регрессионный анализ имеет следующее назначение:*

1. «Определение того, в какой мере «зависимая» переменная связана с совокупностью «независимых» переменных, какова статистическая значимость этой взаимосвязи»;
2. «Определение существенности вклада независимых переменных в зависимую переменную и поиск существенных для предсказания «независимых» переменных»;
3. «Анализ точности предсказания и вероятных ошибок оценки «зависимой» переменной»;
4. «Оценка (предсказание) неизвестных значений «зависимой»

переменной по известным значениям «независимых» переменных»<sup>62</sup>.

*Дискриминантный анализ*, обладая достоинствами регрессионного анализа, позволяет создавать типологии, классификации, определять принадлежность респондента к той или иной группе, прогнозировать ее.

Наиболее современным методом математической статистики сейчас можно назвать *моделирование структурными уравнениями SEM* (Structural equation modeling) или структурное моделирование, анализ ковариационных структур, или каузальное моделирование.

Как пишет А.Д. Наследов, чей экспертный авторитет в отечественной науке во владении методами математической статистики, как нам кажется, неоспорим, моделирование структурными уравнениями основано на множестве хорошо известных методов, таких как корреляция, множественная регрессия, факторный анализ, общие линейные модели (дисперсионный и ковариационный анализ). Однако, являясь комбинацией и развитием перечисленных методов, является более совершенным<sup>63</sup>, поскольку является комбинацией нескольких методов, а кроме того, обладает отличной от других методов логикой - дедуктивной логикой (конфирматорной), а не на индуктивной (эксплораторной), как другие методы. В этой логике моделирование структурными уравнениями предполагает предварительное «построение структурной модели направленных и ненаправленных связей между изучаемыми конструктами с целью ее дальнейшей проверки на соответствие эмпирическим данным и коррекции средствами SEM»<sup>64</sup>. «Моделирование структурными уравнениями позволяет оценить степень соответствия модели исходным данным и параметры модели, такие, например, как регрессионные и корреляционные коэффициенты. Модель

---

<sup>62</sup> *Наследов А.Д.* Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. – СПб.: Речь, 2004. – С. 244.

<sup>63</sup> *Наследов А.* IBM S P S S Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. — СПб.: Питер, 2013. — С. 340.

<sup>64</sup> *Наследов А.* IBM S P S S Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. — СПб.: Питер, 2013. — С. 340.

признается состоятельной (подтверждающей исходные гипотезы), если она по принятым критериям соответствует исходным данным, а параметры модели являются статистически достоверными»<sup>65</sup>.

Дедуктивная логика моделирования структурными уравнениями и такой его разновидности как конфирматорный факторный анализ позволяет снять основные недостатки факторного анализа — ряд неопределенностей:

- достаточно ли велика факторная нагрузка переменной, чтобы причислить ее к данному фактору?
- достаточно ли данного набора переменных с такими факторными нагрузками, чтобы судить о наличии фактора?
- как изменится факторная структура, если учесть корреляцию между факторами?»<sup>66</sup>

Как пишет А. Наследов, «в моделировании структурными уравнениями (SEM) модель многократно проверяется при тех же исходных данных с пошаговым уточнением, пока не будут получены три ее свойства: теоретическая обоснованность, лаконичность, адекватность исходным данным»<sup>67</sup>.

Основанием проверки соответствия исходным данным проверяется «с использованием многочисленных индексов соответствия, которые оценивают величину расхождения между исходными данными и тем, что предсказывает модель»<sup>68</sup>.

Конфирматорный факторный анализ нашел свое применение в валидации методик. Его применение оправдано как при создании методик, так и при кросс-культурной валидации, адаптации, а также проверке факторной структуры существующих уже длительное время методических

---

<sup>65</sup> Наследов А., указ. соч. С. 341.

<sup>66</sup> Наследов А., указ. соч. С. 343.

<sup>67</sup> Наследов А., указ. соч. С. 344.

<sup>68</sup> Наследов А., указ. соч. С. 344.

инструментов. Благодаря применению КФА можно получить более валидные, надежные и нередко экономичные методики.

Книги А. Д. Наследова, которые послужили источником приведенной выше информации, а также были чрезвычайно полезны автору данного пособия в математико-статистической обработке результатов собственных исследований, в которых А. Д. Наследов подробно описывает алгоритм выполнения моделирования структурными уравнениями и другие математические методы мы рекомендуем учащимся для более углубленной подготовки, тем более, поскольку в настоящее время, большая часть исследований как в социальной, так и в организационной психологии выполняется в количественной парадигме.

Охарактеризуем, однако, и качественную парадигму организационно-культурных исследований.

Приняв стратегию гуманитарных наук со свойственными ей гуманизмом, герменевтикой, стратегией понимания (а не объяснения), организационная психология может существенно увеличить свой исследовательский потенциал, что обосновано, к примеру, в исследованиях организационной культуры<sup>69</sup>. Изучение феномена организационной культуры в соответствии с гуманитарной, гуманистической, феноменологической, ориентированной на качественный анализ, описательные методы, парадигмальными установками<sup>70</sup> выводит это изучение на качественно новый, более высокий, позволяющий понять сущность феномена, уровень, однако, качественные исследования, требующие исследовательского интервью, нередко сложны, затратны по времени сбора данных, верификация гипотез исследования, валидизация методик стандартными методами в них нередко затруднена из-за малости выборки.

Герменевтическая (ориентированная на принцип понимания и

---

<sup>69</sup> Аксеновская Л. Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов: Издательство СГУ, 2005 -348 с.

<sup>70</sup> Аксеновская Л. Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов: Издательство СГУ, 2005 – С.84.

качественные методы) парадигма организационной психологии, выдвигает и *собственные определенные процедуры валидизации методик*:

- использование метода экспертных оценок,
- фокус групп и контрастных групп,
- групповой дискуссии<sup>71</sup>. Акцент исследовательского интереса в герменевтической парадигме смещается на область реальных социальных групп и организаций и понимания их уникальности.

*Принципами эмпирического исследования в герменевтической парадигме приняты:*

- «принцип экстраполяции на общности частнонаучных исследований»,
- «принцип исследования личности в соответствии с социальным контекстом»,
- «принцип признания научным не только верифицированного (в позитивистском понимании этого термина) знания, но и основанного на опыте и здравом смысле исследователя<sup>72</sup>.

Валидность качественных исследований и его методов интерпретируется как «то, насколько участники исследования оценивают его результаты как заслуживающие доверие и правдоподобные (ибо целью является описание и понимание феномена глазами участников)»<sup>73</sup>. В отличие от традиционного естественнонаучного подхода, в рамках которого валидность обычно определялась коэффициентом корреляции данных, полученных посредством разрабатываемой методики и данными какого-либо другого теста.

Резюмируя, очертим *методологические установки герменевтической парадигмы*:

---

<sup>71</sup> Аксеновская Л.Н., указ соч.

<sup>72</sup> Аксеновская Л. Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов: Издательство СГУ, 2005 - С. 54.

<sup>73</sup> Петрова В. Н. Изучение образа будущего: методологические проблемы и пути их решения / Сибирский психологический журнал № 32, 2009. – С. 6-10

- приоритет социального контекста и принцип исследования личности в соответствии с социальным контекстом;

- принцип экстраполяции на общности частнонаучных исследований;

- принцип признания научным не только верифицированного (в позитивистском понимании этого термина) знания, но и основанного на опыте и здравом смысле исследователя.

Отметим, при этом, что желая сделать результаты исследований более эмпирически обоснованными, работающие в герменевтической парадигме психологи нередко прибегают к контент-анализу текстов интервью, что, наш взгляд, совершенно верно и в таком случае становится возможной интеграция парадигм.

Качественные методы исследования в организационно-психологической практике. Безусловно, в числе первых и важнейших приведем слабоструктурированное интервью. Интервью действительно является качественным методом анализа (хотя интервью может представлять и в других вариантах, включая письменный опрос). Качественно-ориентированные исследователи нередко к нему прибегают, наравне с методом свободных ассоциаций. Однако, результаты этих методов подвергаются контент-анализу (который тоже нередко называют качественным методом, но это метод количественный, можно сказать его статус в числе методов связующий), прибегая к нему взамен интерпретации текстов и экспертной оценке качественно - ориентированные исследователи, стремятся таким образом, избежать упреков в не научности или субъективности выводов. В качественной парадигме, если говорить строго, интерпретация исследователя выступила бы единственным и достаточным методом, но качественная парадигма не настолько устоялась, чтобы мы сделали бы такую исследовательскую работу сегодня, и чаще всего, мы стараемся приравнять качественные исследования, качественные методы к количественным и всё равно найти численные значения, количественно определить различия, потому что количественная парадигма

доминирует. Вспомните, длительное время социальная психология стремилась завоевать свою научную сущность именно через применение количественных методов и логики сциентизма, жесткой проверки суждений науки в опыте, эксперименте, пыталась приравнять себя к дисциплинам естественнонаучным, таким образом количественная парадигма глубоко укоренилась как в социально-психологических, так и в организационно-психологических исследованиях. Каждый раз мы подвергаем результаты своих исследований математико-статистическому анализу, что уже говорит о количественной подоплеке наших исследований. Таким образом, качественная парадигма встречается в исследованиях не в «чистом» виде, но всегда делается апелляция к количественной парадигме, потому что инструментом анализа в качественной парадигме выступает логико-теоретический анализ.

Овладению методами и методиками практической работы организационного психолога служит другое наше учебно-методическое пособие «Основы организационной психологии», которое мы рекомендуем бакалаврам для самоподготовки к практическим занятиям и приобретения навыков практической работы.

*Для углубленной самоподготовки рекомендуем*

1. Аксеновская Л. Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов: Издательство СГУ, 2005 - С. 54.
2. Андреева Г. М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений / Г.М. Андреева. – 5-е изд., испр и доп. -, М.: Аспект пресс, 2005
3. Корнилова Т.В., Смирнов С.Д. Методологические основы психологии. М.: Юрайт, 2011.
4. Кун Т. Структура научных революций. С вводной статьей и дополнениями 1969г. - М.: Прогресс, 1977.- 300с.
5. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. – СПб.: Речь, 2004. – С. 244.

6. Шихирев П. Н. Современная социальная психология . М., 1999. — 448 с.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Каковы новые направления исследований в организационной психологии?
2. Каковы актуальные методы эмпирических исследований и математико-статистической обработки данных?
3. Каковы этические стандарты и этическая ответственность исследования в организационной психологии?
4. Каковы этапы исследования в организационной психологии?
5. В чем особенность исследования в организационной психологии?
4. Что такое парадигма, сколько парадигм можно выделить в организационной психологии?
5. Охарактеризуйте количественную парадигму организационной психологии?
6. Охарактеризуйте качественную парадигму организационной психологии?

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНА И.И. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

## Вместо заключения

В содержании данного учебного пособия мы ориентировались на программу дисциплины «Основы организационной психологии», темы, включенные в пособие направлены на формирование профессиональных компетенций бакалавров согласно рабочей учебной программе курса и позволяют, как мы надеемся изучить базовые теоретические концепции, применяемые в организационной психологии, базовых методах организационно-психологического исследования и практики; осуществить теоретическую рефлексию проблем организации, группы в организации, личности и внешне организационной среды с позиций организационной психологии.

А чтобы очертить практические задачи организационного психолога, с которыми встретятся выпускники, выбравшие для себя профиль организационной психологии, а также знания, которые необходимы практическому психологу в организации приведем выдержки из должностной инструкции психолога в организации.

*Психолог должен знать:*

1. Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, относящиеся к вопросам практической психологии.
2. Трудовое законодательство РФ и иные законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом.
3. Психологию труда и управления, инженерную и социальную психологию.
4. Методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности работников, методы анализа количественного и качественного состава работающих, методы оценки деловых и личностных качеств работников, методы социально-психологической оценки результатов их труда.
5. Отечественный и зарубежный опыт работы психологов, современные концепции управления персоналом, современные тенденции трудовой

мотивации и системы оценки персонала, формы и системы стимулирования и оплаты труда.

6. Структуру управления предприятия и кадровый состав.

7. Конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг.

8. Формы и методы обучения и повышения квалификации кадров.

9. Стандарты и унифицированные формы кадровой документации, основы организации делопроизводства.

10. Основы экономики, менеджмента и организации производства.

11. Основы технологии производства, стратегию и перспективы развития предприятия.

12. Методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники.

13. Правила внутреннего трудового распорядка.

14. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

15. Локальные нормативные акты.

### *ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.*

Психолог:

1. Разрабатывает предложения по формированию и реализации кадровой политики, социального развития коллектива, определению основных направлений данной деятельности в соответствии со стратегией развития предприятия.

2. Дает рекомендации по социально-психологической работе с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

3. Разрабатывает предложения по совершенствованию процессов управления кадровым составом предприятия, внедрению социально-психологических методов управления, создания и ведения банка данных

социально-психологической оценки персонала.

4. Изучает влияние социально-психологических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях разработки мероприятий по улучшению условий труда и повышения эффективности работы.

5. Разрабатывает профессиограммы, требования к личностным и профессиональным качествам, психологические характеристики профессий рабочих и должностей служащих.

6. Обеспечивает психологическое сопровождение укомплектования предприятия работниками необходимых профессий, специальностей, подбора кадров, проводит собеседования с лицами, нанимающимися на работу, анкетирование, тестирование, интервьюирование, составляет психологические портреты работников и лиц, поступающих на работу, дает рекомендации о целесообразности приема на работу.

7. Совместно с уполномоченными специалистами изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами, проводит собеседования с учащимися и выпускниками учебных заведений, с целью комплектации штата работников, проводит профориентационную работу.

8. Осуществляет социально-психологическое сопровождение производственной и профессиональной адаптации вновь принятых специалистов и рабочих.

9. Организует психологическое сопровождение обучения персонала, повышения квалификации сотрудников и развития их деловой карьеры, в том числе проводит анкетирование, психологические тренинги, тесты, и другие мероприятия.

10. Разрабатывает предложения по внедрению социально-психологических методов в систему оценки деловых качеств работников, их трудовой мотивации.

11. Организует проведение социально-психологической оценки личностных качеств работников, результатов их трудовой деятельности, обеспечивает психологическое сопровождение аттестаций, внутренних конкурсов на замещение вакантных должностей.

12. Разрабатывает предложения по развитию персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника.

13. Предоставляет рекомендации начальнику управления кадров по вопросам перевода, продвижения по службе, понижения в должности, а также увольнения работников, принимает участие в разрешении трудовых споров и конфликтов с учетом психологических факторов.

14. Разрабатывает совместно с уполномоченными специалистами предложения по работе с персоналом, в том числе с молодыми рабочими и молодыми специалистами, с целью привлечения и закрепления в филиале работников требуемых специальностей и квалификации с учетом обеспечения сбалансированности развития производственной сферы, рационального использования кадрового потенциала и перспектив филиала.

15. Обеспечивает психологическое сопровождение формирования и подготовки резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры.

16. Разрабатывает предложения по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики морального и материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, укрепления дисциплины труда.

17. Проводит оценку и разрабатывает предложения по оптимизации организационной культуры, разрабатывает предложения по созданию благоприятного социально - психологического климата в коллективе.

18. Разрабатывает предложения по совершенствованию условий для утверждения здорового образа жизни, повышения содержательности использования свободного времени трудящихся в целях повышения их

трудоустройке.

19. Проводит социально-психологическую оценку условий труда, удовлетворенностью трудом, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей.

20. Анализирует трудовые процессы и психологическое состояние работника во время его работы, выявляет влияние условий труда на психическое состояние работающих.

21. Выявляет проблемные состояния в управлении кадровым составом и их социально-психологические причины (нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), разрабатывает и реализует социально-психологические программы для устранения этих причин.

22. Анализирует причины «текучести» кадров, подбор и их расстановку, исходя из требований организации труда и управления производством, разрабатывает и реализует социально-психологические программы по обеспечению стабильности кадров.

23. Подготавливает рекомендации и предложения по внедрению результатов психологических исследований в производственную практику, а также мероприятий по конкретным направлениям совершенствования управления персоналом, способствующие организации оптимальных трудовых процессов, установлению рациональных режимов труда и отдыха, улучшению социально-психологического климата, условий труда и повышению работоспособности человека, осуществляет контроль за их выполнением.

24. Принимает участие в формировании системы организации труда (организации рабочего времени, рационализации рабочих мест) с учетом психологических факторов.

25. Консультирует руководителей структурных подразделений и работников предприятия по вопросам психологии управления персоналом.

26. Доводит информацию по кадровым решениям в рамках своей компетенции до всех работников.

27. Подготавливает аналитические материалы и отчеты по социальным и кадровым вопросам в предприятии, в рамках своей компетенции.

28. Соблюдает коммерческую и служебную тайны.

29. Выполняет требования системы менеджмента качества.

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО