

А. Л. Свенцицкий

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ

*Допущено Учебно–методическим отделом
высшего образования в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по гуманитарным направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва • Юрайт • 2016

УДК 159.9
ББК 88.4я73
С24

Автор:

Свенцицкий Анатолий Леонидович — доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой социальной психологии Санкт-Петербургского государственного университета, заслуженный работник высшей школы РФ.

Рецензенты:

Бардиер Г. Л. — доктор психологических наук, профессор кафедры культурологии и общегуманитарных дисциплин Невского института языка и культуры;

Платонов Ю. П. — ректор Государственного института психологии и социальной работы, доктор психологических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ.

Свенцицкий, А. Л.

С24 Организационная психология : учебник для вузов / А. Л. Свенцицкий. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 504 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

ISBN 978-5-9916-3232-4

В учебнике излагаются основы организационной психологии — перспективного направления современной науки, задача которого состоит в оптимизации деятельности организаций на основе учета и использования закономерностей психологической науки. Рассматривается широкий круг вопросов функционирования современных организаций, главным образом в индустриальной сфере. Теоретические положения психологии сопровождаются определенными практическими рекомендациями.

Учебник разработан в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов-бакалавров, а также для всех, кто интересуется проблемами поведения человека в организации и психологическими особенностями ее функционирования.

УДК 159.9
ББК 88.4я73

Оглавление

| | |
|---|-----------|
| Предисловие | 10 |
| Глава 1. Организационная психология, ее предмет и задачи | 14 |
| 1.1. Предмет организационной психологии..... | 14 |
| 1.2. История возникновения и развития организационной психологии на Западе | 16 |
| 1.3. История развития отечественной организационной психологии | 22 |
| 1.4. Управление деятельностью организации и ее результативность..... | 26 |
| 1.4.1. Цели организации и ее результативность..... | 26 |
| 1.4.2. Удовлетворенность работой и организационное поведение | 29 |
| <i>Краткое содержание</i> | 33 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 34 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 35 |
| Глава 2. Анализ и конструирование организации | 36 |
| 2.1. Что такое организация? | 36 |
| 2.2. Организация и общество | 38 |
| 2.3. Структурные характеристики организации | 42 |
| 2.3.1. Понятие об организационной структуре..... | 42 |
| 2.3.2. Разделение труда..... | 43 |
| 2.3.3. Департаментализация | 45 |
| 2.3.4. Управленческая субординация и диапазон контроля..... | 49 |
| 2.3.5. Централизация и децентрализация..... | 53 |
| 2.3.6. Формализация | 55 |
| 2.3.7. Сложность | 56 |
| 2.4. Организационные изменения в условиях глобализации | 58 |
| <i>Краткое содержание</i> | 61 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 61 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 62 |

| | |
|--|------------|
| Глава 3. Личность в организации | 63 |
| 3.1. Социальные позиции и роли личности | 63 |
| 3.2. Регламентация организационной роли | 69 |
| 3.3. Интернализация организационной роли | 73 |
| 3.4. Соответствие индивидуально-психологических особенностей личности и ее организационной роли | 76 |
| 3.5. Взаимовлияние личности и социальной роли | 80 |
| 3.5.1. Ролевая перегрузка и ролевая недогрузка | 80 |
| 3.5.2. Ролевые конфликты | 81 |
| 3.5.3. Профессиональная деформация личности | 84 |
| 3.6. Уровень притязаний личности в организации и фрустрации | 87 |
| <i>Краткое содержание</i> | 93 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 93 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 94 |
| Глава 4. Эволюция теорий поведения человека в организации | 95 |
| 4.1. «Рационально-экономический» человек | 95 |
| 4.2. «Социальный» человек | 99 |
| 4.3. «Самоактуализирующийся» человек | 104 |
| 4.4. «Сложный» человек | 107 |
| 4.5. От «организационного» человека к индивидуализированной корпорации | 110 |
| <i>Краткое содержание</i> | 118 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 118 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 119 |
| Глава 5. Профессиональный отбор | 120 |
| 5.1. Краткий исторический экскурс | 120 |
| 5.2. Психологическое изучение профессий | 122 |
| 5.3. Начало процедуры профессионального отбора | 126 |
| 5.4. Психодиагностика в целях профессионального отбора ... | 127 |
| 5.4.1. Что такое психодиагностическая процедура? | 127 |
| 5.4.2. Виды психодиагностических методик | 129 |
| 5.4.3. Проблемы использования тестов при отборе кадров и пути их решения | 133 |
| 5.4.4. Оценочное интервью | 135 |
| 5.4.5. Оценочный центр | 140 |
| <i>Краткое содержание</i> | 144 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 145 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 146 |
| Глава 6. Мотивация трудовой деятельности | 148 |
| 6.1. Понятие о потребностях, мотивах и стимулах | 148 |

| | |
|--|-----|
| 6.2. Содержательные теории мотивации..... | 152 |
| 6.2.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу..... | 152 |
| 6.2.2. Теория мотивации К. Алдерфера..... | 155 |
| 6.2.3. Мотивационно-гигиеническая теория Ф. Херцберга | 157 |
| 6.2.4. Теория трех потребностей Д. Мак-Клелланда | 162 |
| 6.3. Процессуальные теории мотивации | 168 |
| 6.3.1. Теория ожидания В. Врума..... | 168 |
| 6.3.2. Теория постановки целей | 170 |
| 6.3.3. Теория справедливости | 174 |
| 6.4. Мотивация и результативность деятельности..... | 176 |
| <i>Краткое содержание</i> | 180 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 181 |
| <i>Литература для дополнительного чтения.....</i> | 183 |

Глава 7. Трудовые группы в организации: основные характеристики184

| | |
|--|-----|
| 7.1. Первичная трудовая группа: определение понятия..... | 184 |
| 7.2. Организационная структура первичной трудовой группы | 186 |
| 7.3. Факторы, влияющие на организационную структуру первичной трудовой группы | 189 |
| 7.4. Неформальная организация первичной трудовой группы..... | 193 |
| 7.5. Совершенствование структуры первичной трудовой группы..... | 197 |
| 7.6. Сплоченность и продуктивность первичной трудовой группы..... | 203 |
| 7.7. Психологическая совместимость членов группы | 207 |
| 7.8. Социальная фасилитация и социальное исживенчество | 212 |
| 7.9. Стадии формирования первичной трудовой группы | 215 |
| <i>Краткое содержание</i> | 217 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 218 |
| <i>Литература для дополнительного чтения.....</i> | 219 |

Глава 8. Команды в организации: формирование, развитие и функционирование220

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 8.1. Понятие о команде | 220 |
| 8.2. Построение команды..... | 225 |
| 8.3. Типы команд | 229 |
| 8.4. Новое в командообразовании | 235 |
| 8.4.1. Виртуальные команды | 235 |
| 8.4.2. «Горячие» группы..... | 239 |

| | |
|--|------------|
| 8.5. Результативность рабочих команд..... | 243 |
| 8.6. Рабочие команды: итоги и перспективы | 247 |
| <i>Краткое содержание</i> | 248 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 249 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 250 |
| Глава 9. Принятие решений в группах | 251 |
| 9.1. Групповые решения как необходимые компоненты деятельности организаций..... | 251 |
| 9.2. Типы групповых решений..... | 254 |
| 9.3. «Мозговой штурм»..... | 256 |
| 9.4. Метод Дельфи | 260 |
| 9.5. Метод номинальной группы..... | 261 |
| 9.6. Синектика | 263 |
| 9.7. Использование компьютеров при принятии решений | 265 |
| 9.8. Плюсы и минусы группового принятия решений | 266 |
| 9.8.1. Особенности внутригруппового взаимодействия... 266 | |
| 9.8.2. «Сдвиг риска», «сдвиг осторожности» и групповая поляризация | 269 |
| 9.8.3. «Группомыслие» | 271 |
| 9.8.4. Подводя итоги..... | 274 |
| <i>Краткое содержание</i> | 275 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 276 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 276 |
| Глава 10. Коммуникации в организации | 277 |
| 10.1. Понятие о коммуникации и ее основные характеристики..... | 277 |
| 10.2. Основные элементы коммуникационного процесса | 280 |
| 10.3. Направление потоков информации в организации | 284 |
| 10.3.1. Нисходящие коммуникации..... | 284 |
| 10.3.2. Восходящие коммуникации | 287 |
| 10.3.3. Горизонтальные коммуникации..... | 289 |
| 10.4. Формальные и неформальные каналы коммуникаций..... | 291 |
| 10.5. Вербальная и невербальная коммуникация | 293 |
| 10.5.1. Сходство и различие вербальной и невербальной коммуникации | 293 |
| 10.5.2. Устная и письменная коммуникация..... | 295 |
| 10.5.3. Стили коммуникации | 296 |
| 10.5.4. Активное слушание | 297 |
| 10.6. Характеристики невербальной коммуникации..... | 299 |
| 10.6.1. Функции невербальной коммуникации..... | 299 |
| 10.6.2. Формы невербальной коммуникации..... | 300 |

| | |
|--|------------|
| 10.7. Коммуникационные барьеры и их преодоление..... | 306 |
| 10.8. Новые информационные технологии и коммуникации в организации..... | 311 |
| <i>Краткое содержание</i> | 314 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 315 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 316 |
| Глава 11. Лидерство и руководство в организации | 317 |
| 11.1. Понятие о лидерстве и руководстве | 317 |
| 11.2. Функции и структура деятельности руководителя | 320 |
| 11.3. Психологические аспекты принятия управленческого решения..... | 324 |
| 11.3.1. Специфика управленческих решений..... | 324 |
| 11.3.2. Модели принятия решений в организации..... | 328 |
| 11.3.3. Личность и стили принятия решений..... | 330 |
| 11.3.4. Интуиция и принятие решений | 334 |
| 11.4. Теории лидерства в социальной психологии | 338 |
| 11.4.1. Многообразие теорий лидерства..... | 338 |
| 11.4.2. Теория черт личности лидеров..... | 339 |
| 11.4.3. Поведенческий подход | 341 |
| 11.4.4. Ситуационный подход..... | 346 |
| 11.5. Гендер и лидерство | 352 |
| 11.6. Влияние и власть руководителя | 357 |
| 11.6.1. Определение понятий | 357 |
| 11.6.2. Основы власти и влияния (психологические аспекты)..... | 361 |
| 11.6.3. Взаимозависимость различных типов власти | 367 |
| 11.6.4. Экологический контроль как тип власти..... | 369 |
| 11.7. Профессионализм руководителя и его формирование | 371 |
| <i>Краткое содержание</i> | 375 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 376 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 377 |
| Глава 12. Организационная культура | 378 |
| 12.1. Что такое организационная культура?..... | 378 |
| 12.2. Элементы организационной культуры..... | 381 |
| 12.3. Функции организационной культуры..... | 385 |
| 12.4. Классификации организационных культур | 388 |
| 12.4.1. Типы организационной культуры | 388 |
| 12.4.2. Однородность культуры | 393 |
| 12.5. Усиление организационной культуры | 395 |
| 12.6. Формирование организационной культуры и ее изменения | 397 |

| | |
|--|------------|
| 12.7. Культура и эффективность организации | 401 |
| 12.8. Организационная культура и поведение людей в системе международного бизнеса | 405 |
| 12.8.1. Роль национального в организационной культуре | 405 |
| 12.8.2. Культурная синергия и национальные различия в организационном поведении | 410 |
| <i>Краткое содержание</i> | 414 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 414 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 415 |
| Глава 13. Социально-психологический климат организации | 417 |
| 13.1. Понятие социально-психологического климата..... | 417 |
| 13.2. Факторы, влияющие на социально- психологический климат..... | 420 |
| 13.2.1. Влияние факторов макросреды | 420 |
| 13.2.2. Влияние факторов микросреды | 421 |
| 13.2.3. Схема влияний на социально- психологический климат | 426 |
| 13.3. Характерные черты социально-психологического климата различных организаций | 427 |
| 13.4. Внутригрупповые конфликты: причины и следствия | 431 |
| 13.4.1. Отечественный подход к проблеме конфликта..... | 431 |
| 13.4.2. Западный подход к проблеме конфликта | 435 |
| 13.5. Методы исследования социально-психологического климата..... | 438 |
| <i>Краткое содержание</i> | 440 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 440 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 441 |
| Глава 14. Организационное развитие, изменения и нововведения..... | 443 |
| 14.1. Понятие об организационном развитии | 443 |
| 14.2. Основания организационных изменений..... | 447 |
| 14.3. Модели организационных изменений и их динамика | 450 |
| 14.4. Сопротивление организационным изменениям | 455 |
| 14.4.1. Источники сопротивления организационным изменениям | 455 |
| 14.4.2. Психологическая защита личности в ситуациях организационных изменений | 458 |
| 14.4.3. Преодоление сопротивления организационным изменениям | 462 |

| | |
|---|------------|
| 14.5. Управление по целям и организационное развитие | 464 |
| 14.6. Социально-психологический тренинг как один из компонентов организационного развития..... | 467 |
| 14.7. Глобализация и стресс организационных изменений..... | 469 |
| 14.8. Организационное развитие и обучающаяся организация | 473 |
| 14.9. Персональное развитие в организации | 481 |
| <i>Краткое содержание</i> | 487 |
| <i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i> | 488 |
| <i>Литература для дополнительного чтения</i> | 489 |
| Словарь терминов | 490 |
| Библиография | 502 |

Предисловие

Наше общество переживает сейчас непростой период. Осуществлен переход от прежних административно-распределительных отношений, характерных для советской системы, к рыночным. Продолжаются радикальные социально-экономические и политические преобразования, охватывающие все сферы жизнедеятельности современной России.

Все это приводит к возникновению совершенно новых организаций разного рода, отсутствовавших ранее в СССР, например, агентств по подбору персонала, бирж, различных акционерных обществ, коммерческих банков, компаний, производственных и торговых фирм, холдингов и многих других предприятий с рыночной направленностью. Принципиальным образом видоизменяется деятельность организаций, существовавших прежде. В то же время некоторые из них прекратили свое существование, уйдя вместе с отжившей системой. Налицо рост динамичности общества, его организационной сферы.

Главный компонент любой организационной системы — это люди. Именно человеческий фактор во многом определяет жизнеспособность той или иной организации. Квалификация персонала, его мотивация, социально-психологический климат, характер руководства, особенности организационных коммуникаций — вот лишь некоторые важные составляющие, обеспечивающие эффективность организации. Даже высокий уровень технической оснащенности рабочих мест не поможет персоналу успешно выполнять свои функции, если на предприятии не производится соответствующий психологический отбор и профессиональная подготовка работников, низка их трудовая мотивация, высок уровень конфликтности во всех подразделениях, а руководитель не может найти общий язык со своими подчиненными. Очевидно, что, ставя задачу повышения эффективности организаций, нужно учитывать психологические стороны их жизнедеятельности.

Отсюда вытекает необходимость обращения к данным психологической науки. Уже с начала XX в. в США и других развитых странах проводятся постоянные исследования психологических аспектов деятельности организаций в различных сферах.

Высказываются различные точки зрения по поводу предмета организационной психологии и ее проблематики. Однако при этом все авторы без исключения подчеркивают необходимость учета психологических знаний в решении многообразных задач жизнедеятельности организаций. В настоящем учебнике особое внимание мы будем уделять производственным организациям в силу их многочисленности и типичности для современного индустриального общества.

Хотя отдельные психологические вопросы жизнедеятельности организаций стали предметом внимания в отечественной науке еще в 1920-е гг., полученные данные по ряду причин не оформились в научную систему. В последние десятилетия у нас наблюдается некоторый количественный рост исследований, охватывающих широкий круг психологических проблем, свойственных любой современной организации. Стала постепенно складываться организационная психология как отрасль психологической науки со своим объектом и предметом исследования, терминологией, соответствующими теоретическими положениями и практическими рекомендациями.

Предлагаемый учебник представляет собой содержание развернутого учебного курса по дисциплине «Организационная психология». Включенная сюда тематика охватывает весь диапазон данного учебного курса.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать

- специфику организационной психологии как отрасли научного знания и ее задачи на современном этапе развития нашего общества;
- основные психологические концепции, обычно используемые на практике с целью решения задач оптимизации функционирования организаций;
- возможности психологической науки при разработке рекомендаций с целью совершенствования жизнедеятельности современных отечественных организаций;

уметь

- использовать теоретический аппарат организационной психологии как науки для выявления различных практических проблем жизнедеятельности конкретной организации;

- находить связи между особенностями жизнедеятельности организации и поведением ее членов;
- давать основанное на психологических знаниях заключение об особенностях той или иной ситуации, сложившейся в организации;

владеет

- навыками профессионального анализа и разработки возможных рекомендаций с целью совершенствования различных сторон деятельности организации.

Учебник состоит из 14 глав, содержание которых охватывает весь вузовский курс для бакалавров в соответствии с образовательным стандартом высшего профессионального образования уровня «Бакалавр» третьего поколения.

К настоящему времени в отечественной и западной литературе накоплен обширный материал, охватывающий большое количество различных проблем организационной психологии. Однако поскольку работ отечественных исследователей по многим из них на сегодняшний день явно недостаточно, большая часть содержания учебника основана на рассмотрении современных западных, главным образом американских, работ, не переведенных на русский язык. В известной степени автор опирался и на свой исследовательский и преподавательский опыт в сфере психологических проблем деятельности организаций, который ведет свое начало с 1965 г. Именно тогда коллектив лаборатории социальной психологии Научно-исследовательского института комплексных социальных исследований (НИИКСИ) Ленинградского (ныне Санкт-Петербургского) государственного университета предпринял первые шаги в этом направлении.

Навсегда сохранит автор добрую память о своем научном руководителе профессоре Е. С. Кузьмине, по инициативе и при активной поддержке которого он в 1970-е гг. начал разработку и чтение спецкурса по социальной психологии управления промышленным предприятием. Хотелось бы выразить особую признательность коллегам, оказавшим заметное научное влияние на автора и его работы: академику Б. Г. Ананьеву, профессорам Г. М. Андреевой, А. Г. Здравомыслову, Б. Д. Парыгину, Л. И. Уманскому, А. В. Филиппову и В. А. Ядову. Благодарен автор и своим американским коллегам и друзьям: профессорам Т. Броку, Т. Гринингу, Г. Келли, Р. Коуну, Б. Рэйвену, Д. Сирлу, членам Ассоциации гуманистической психологии Ф. Мэйси и Б. Хазард, общение с которыми в США и России, а также предостав-

ленные ими материалы позволили дать более полную картину исследований в американской организационной психологии.

Большое спасибо Т. Ю. Филимоненко, первопечатнице этого текста, за ее организованность и педантизм, позволившие избежать авторских «ляпов», и М. А. Росляковой, превосходно разобравшейся с авторскими таблицами.

Автор считает также своим долгом поблагодарить тех студентов, внимание и заинтересованность которых на лекциях, вопросы и дискуссии на практических занятиях стимулировали работу над этой книгой. Глубоко признателен он своим коллегам по кафедре социальной психологии Санкт-Петербургского государственного университета, поддержка которых и словом и делом способствовала проявлению его творческих усилий.

Автор с благодарностью примет замечания и советы, направленные на совершенствование содержания и формы данного учебника.

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ, ЕЕ ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ

В результате изучения главы студент должен:

знать

- объект, предмет, задачи организационной психологии, ее основную проблематику;
- наиболее важные факты истории возникновения и развития организационной психологии на Западе;
- наиболее важные факты истории развития отечественной организационной психологии;

уметь

- выделять явления, изучаемые организационной психологией;
- формировать исследовательские задачи с целью изучения тех или иных явлений организационной психологии;
- объяснить, как именно взаимосвязаны индустриальная психология и организационная психология;

владеть

- навыками объяснения определенного сходства индустриальной и организационной психологии.
-

1.1. Предмет организационной психологии

Возникновение любой науки обусловлено прежде всего потребностями общественной практики — необходимостью выработки и систематизации знаний об определенных объектах действительности. В полной мере это относится к такой отрасли научного знания, как организационная психология.

В связи с заметным ростом промышленного производства в наиболее развитых странах, характерным для начала XX в., среди профессиональных психологов начинает проявляться закономерный интерес к сфере трудовой деятельности. Мно-

гие из них предпринимают активные усилия приложения здесь своих знаний. Постепенно появляются новые для своего времени отрасли прикладной психологии, в центре внимания которых — человек, занятый тем или иным видом трудовой деятельности. Так, в начале XX в. в США начинает формироваться индустриальная психология. Основные ее цели, как отмечалось в это время, состояли в том, чтобы «достичь лучшего соответствия человека условиям индустрии и повышения индустриальной эффективности»¹. Отмечалось, что индустриальная психология включает в себя кроме психологических факторов также экономические и социальные, каждый из которых оказывает влияние на ее становление.

Индустриальная психология уже в те годы обращалась порой к проблематике, выходящей за традиционные рамки своего содержания. Последующее ее развитие, особенно после Второй мировой войны, расширило границы приложения исследовательских усилий к изучению трудовой деятельности в условиях различных организаций.

Оформление организационной психологии в самостоятельную науку ведет свое начало с середины прошлого века. Таким образом, она является сравнительно молодой ветвью прикладной психологии и представляет собой приложение психологических знаний к деятельности различных организаций с целью ее оптимизации. Известно, что оценивать эту деятельность самым общим образом можно на основе двух главных критериев — результативности данной организации и удовлетворенности ее членов. Считается, что в эффективных организациях показатели по этим критериям должны быть достаточно высоки.

В соответствии со сказанным задачей организационной психологии является изучение структуры организаций, их функций и определенной деятельности их членов. При этом объектами интереса для исследователей являются не только производственные предприятия, но также школы, вузы, больницы, военные подразделения, банки, страховые компании, организации в сфере государственного и муниципального управления и многие другие. Организационная психология сегодня охватывает широкий круг проблем: отбор работников, их обучение и распределение

¹ *Viteles M. S. Industrial Psychology. New York: Norton and Company, 1932. P. 4.*

в соответствии со знаниями, умениями, уровнем квалификации, личностными особенностями, обеспечение необходимых условий труда, установки работников и мотивация трудовой деятельности, различные влияния на производительность труда и удовлетворенность работников, адаптация и развитие личности (включая профессиональную подготовку), внутригрупповые отношения, комплектование команд, организационные изменения, коммуникации, власть и влияние в организации, лидерство и многие другие проблемы, широкий круг которых рассматривается в данном учебнике.

1.2. История возникновения и развития организационной психологии на Западе

Зарождение интереса к проблематике, которая сейчас традиционно включается в сферу организационной психологии, относится к началу XX в. Его возникновение было вызвано необходимостью рационализации деятельности людей в больших производственных организациях. С полным основанием можно сказать, что истоками современной организационной психологии стали теоретические и прикладные положения пионеров мировой индустриальной психологии.

Первым, кто попытался систематизировать полученные эмпирическим путем знания об особенностях трудовой деятельности на промышленном предприятии, был американский инженер Ф. У. Тэйлор, которого часто называют «отцом научного менеджмента». Он приступил к экспериментам на двух сталелитейных заводах в 1885 г. Начав с поиска эффективных приемов выполнения рабочими своих трудовых операций, он пришел к выводу о роли определенного отбора и обучения людей, предназначенного для того, чтобы на каждом рабочем месте находился человек, обладающий качествами, необходимыми для достижения высокой продуктивности. Тэйлор настаивал на важности сотрудничества между менеджерами и рабочими, при этом четко разграничив обязанности тех и других. Так, менеджерам необходимо взять на себя всю полноту ответственности за планирование и контроль деятельности рабочих. Последние же должны быть свободны от ответственности, которая не вытекает из их трудовых обязанностей.

Основная идея Тэйлора состояла в максимальной специализации членов организации с тем, чтобы каждый из них мог сосредоточить свои усилия на главной задаче. Это относилось и к рядовым работникам, и к менеджерам различных уровней управления. Тэйлор изложил свои взгляды в книге «Принципы научного управления», опубликованной в 1911 г., показав значимость человеческого фактора как основы эффективной деятельности организации. Идеи Тэйлора получили широкое распространение в 1910–1920-е гг. XX в. во многих странах, в том числе в Советском Союзе.

Среди современников Тэйлора, творчески развивавших его идеи, можно отметить Г. Ганта и супругов Гилбрет. Помимо нововведений в системе оплаты труда, Гант предложил графический метод изображения работ, которые необходимо выполнить, — **график Ганта**. Такие графики стали широко использоваться в целях планирования и контроля выпуска продукции. График Ганта являлся предшественником современных методов планирования операций.

Супруги-соратники Фрэнк и Лилиан Гилбрет внесли заметный вклад в разработку проблем описания, измерения и повышения эффективности физического труда, показав возможности его оптимизации посредством исключения непродуктивных движений и затрат времени. Уже первые их исследования показали важнейшую роль человеческого фактора в области промышленного производства, что ранее подчеркивал Тэйлор.

Лилиан Гилбрет была в числе первых исследователей, пытавшихся связать принципы деятельности индустриальной организации со сферой социальной психологии. Ее поиски нашли свое отражение в книге «Психология менеджмента: роль разума в определении, преподавании и установлении методов наименьших затрат», опубликованной в 1914 г. Анализируя деятельность менеджеров, Л. Гилбрет выделила три управленческих стиля: традиционный, переходный и научный.

Традиционный стиль связывался со строгим менеджером, который использует централизованную власть. *Переходный стиль* был промежуточным между традиционным и *научным*. Последний основывался на тщательном подборе персонала, использовании позитивных стимулов и внимании к благополучию рабочих. Способности каждого из них рекомендовалось развивать до максимально возможного уровня. Эти идеи были передовыми для своего времени.

Среди основоположников индустриальной психологии начала XX в. особого упоминания заслуживает немецкий психолог Г. Мюнстерберг, работавший в течение последних лет своей жизни директором психологической лаборатории Гарвардского университета (США). Сосредоточив свое научное внимание на проблеме индивидуальных различий, он стремился использовать лабораторные данные в практической сфере. Мюнстерберг хотел обнаружить, почему одни люди показывают хорошие результаты на работе, а другие — нет. По его мнению, сторонники «научного менеджмента» тратили напрасные усилия на то, чтобы добиться соответствия между физическими навыками рабочих и требованиями к выполнению заданий, не обращая внимания на способности людей. В итоге это привело Мюнстерберга к идее профессионального тестирования. Он разработал тесты с целью психологического отбора для различных профессий. Самые известные его эксперименты были проведены на водителях трамваев. Главная цель подобных исследований состояла в том, чтобы определить, подходит ли психологически данный индивид для какой-либо конкретной работы.

Мюнстерберг был убежден, что психологическое тестирование может играть важную роль при отборе работников для всех уровней организации. Он также показал необходимость определения психологических условий, при которых каждый человек может добиться наивысшего эффекта в своей работе. Популяризируя ценность применения психологии во многих сферах, Мюнстерберг прежде всего показал, как научный подход к изучению поведения человека на работе может дать эффективные результаты. Сейчас его часто называют «отцом индустриальной психологии».

В эти же годы в Европе также предпринимаются научные поиски в области изучения функционирования организаций с целью совершенствования управления. Здесь среди пионеров управленческой мысли следует назвать прежде всего А. Файоля, французского инженера, который в течение 30 лет был генеральным директором крупной горнодобывающей и металлургической компании. Основной его труд «Общее и промышленное администрирование» был опубликован в 1916 г.

Руководствуясь своим богатым опытом, Файоль разработал общую теорию управления, которая была приложима к широкому кругу организаций как в индустриальной сфере,

так и в деятельности государственного аппарата. Проявляя особый интерес к административной деятельности организаций, он утверждал, что по мере продвижения вверх по управленческой иерархической лестнице руководителям необходимы различные способности и умения. Так, на низших организационных уровнях от менеджера требуются в большей степени технические умения для того, чтобы успешно контролировать деятельность рабочих. На более высоких уровнях иерархии он должен обладать уже административными способностями, поскольку здесь ему необходимо воздействовать на людей, под руководством которых находятся другие люди.

В содержание понятия «администрирование» Файоль вкладывал следующие его функции: планирование, организация (как процесс), распорядительство (или в современном понимании лидерство), координация и контроль. Функции и принципы администрирования, выделенные им, авторы американских учебников по менеджменту считают необходимой основой для изучения управленческой деятельности и сегодня. Вклад Файоля в эту область настолько значителен, что его порой называют «отцом современной теории управления».

Среди тех, кто находился у истоков развития теории организации в начале XX в., нельзя не отметить немецкого социолога М. Вебера. В отличие от упомянутых выше исследователей, занимавшихся экспериментальной и практической работой, Вебер являлся типичным «кабинетным» ученым. Однако и в наше время невозможно игнорировать его вклад в изучение организаций.

В соответствии с положениями Вебера бюрократия рассматривается как идеальная форма организационной структуры. Для нее характерны следующие пять главных факторов:

- 1) высокая степень специализации и разделения труда;
- 2) ясный и определенный порядок подчиненности;
- 3) выполнение всех заданий в соответствии с постоянной системой абстрактных правил;
- 4) контакты между менеджерами и подчиненными только на официальной основе;
- 5) прием на работу, основанный на квалификации претендента, продвижение по служебной лестнице — на заслугах.

Вебер признавал, что никакая бюрократия не существует в абсолютной форме. По его мнению, чем ближе организация к идеальному типу, тем более она эффективна. Работы Вебера стимулировали внимание исследователей к изучению структуры больших организаций и оказали заметное влияние на последующие исследования в этом направлении.

Важным шагом на пути к пониманию роли психологических аспектов функционирования организаций стало исследование, проведенное на одном из предприятий компании «Уэстерн электрик» в г. Хоторне (пригород Чикаго) под руководством Э. Мэйо. Здесь кроме различных экспериментов было проведено более 20 тысяч интервью с рабочими о различных сторонах их жизнедеятельности.

Полученные данные позволили заключить, что, помимо физических условий труда, на производительность рабочих влияют факторы социальной среды, причем их воздействие является более значимым. Так было положено начало формированию взгляда на индустриальную организацию как социальную систему. При этом особенно подчеркивалась действенность неформальной организации в социальной регуляции поведения работника на основе соответствующих групповых норм. Обнаружилось, что индивидуальная производительность зависит в большей степени от групповых стандартов, чем от материальных стимулов.

На основе результатов Хоторнских экспериментов стала складываться **школа человеческих отношений**, которая делала акцент на роли неформальной организации как важного фактора, определяющего эффективность предприятия в целом. Влияние этой школы на теорию и практику деятельности индустриальных организаций было довольно значительным в течение нескольких десятилетий. Оно сохранилось в известной степени и до настоящего времени.

В 1960-е гг. широкое распространение на Западе получила **модель человеческих ресурсов**, в основе которой лежали работы американского социального психолога Д. МакГрегора. В соответствии с этим подходом важная задача менеджмента состоит в том, чтобы поставить на службу организации неиспользованные человеческие ресурсы. Считается, что менеджер должен стремиться к созданию таких условий, в которых каждый работник мог бы наиболее полным образом проявить свои творческие способности, чувство ответственности, самоконтроль.

В настоящее время подавляющее большинство западных теоретиков и практиков использует при анализе поведения людей в организации так называемый **вероятностный подход**. Он основан на положениях общей теории систем. Его сторонники пытаются учитывать всю совокупность большого количества факторов, влияющих на поведение работников в организации. Подчеркивается сложное взаимодействие между окружающей средой, технологией, структурой организации и мотивацией работников. Эффективность организации производна от того или иного сочетания всех этих факторов. Делается вывод о том, что не может быть единственного «наилучшего» стиля лидерства, метода коммуникации, подхода к принятию решения. Нет и универсальной организационной структуры. Правильнее сказать, что наиболее успешный стиль лидерства, метод коммуникации, подход к принятию решения или организационная структура меняются от одной ситуации к другой в зависимости от ряда обстоятельств.

Психологические исследования различных сторон деятельности организаций, в том числе индустриальных, осуществляются на Западе в русле нескольких научных школ. Поэтому необходимо прежде всего отметить неразрывные связи между индустриальной и организационной психологией.

Индустриальная психология занимается изучением разнообразных сторон жизнедеятельности человека в рамках его профессиональной среды. Сюда входят условия труда, факторы, влияющие на его эффективность, отбор и обучение персонала, утомление и безопасность труда, формы вознаграждения за работу, морально-психологические состояния работников, трудовая дисциплина, мотивация труда и ряд других сторон профессиональной деятельности людей в индустриальной сфере. Обращая внимание на обширное содержание предмета индустриальной психологии, отметим тенденцию к дальнейшей специализации этой отрасли научного знания. Так, в середине 1940-х гг. в США начала формироваться **инженерная психология**, изучающая психологические особенности труда человека при информационном взаимодействии его с различными техническими средствами. Основным объектом исследований здесь является система «человек — машина».

Организационная психология, как уже было сказано, занимается изучением структурных и функциональных

характеристик разнообразных организаций, а также их связи с теми или иными сторонами деятельности людей как членов организаций. Как видно из сказанного выше, обе отрасли прикладного психологического знания тесно взаимосвязаны и имеют немало общих исследовательских проблем. Не случайно, к примеру, в США имеется единое Общество индустриальной и организационной психологии. Оно включает в себя специалистов, которые заняты широким кругом проблем, сопутствующих всей жизнедеятельности человека, «идет ли речь о поиске первого места работы, о продвижении по службе или о подготовке к выходу на пенсию»¹.

Общей для рассмотренных выше отраслей прикладной психологии является направленность на изучение взаимосвязей человеческого фактора в разнообразных его проявлениях с показателями эффективности организаций и благополучия их членов.

1.3. История развития отечественной организационной психологии

Обращение отечественных исследователей в свое время к проблемам индустриально-организационной психологии было вызвано прежде всего практическими потребностями построения новой, советской системы государственного и хозяйственного управления. Общеизвестный авторитет в неврологии и психологии В. М. Бехтерев в своем обращении к *Первой Всероссийской конференции по научной организации труда и производства* (Москва, 1921 г.) подчеркивал ее значение для социалистического государства. Он утверждал: фундаментальным принципом рационализации и научной организации труда является то, что максимум продуктивной работы может быть обеспечен лишь при полной заботе о здоровье каждого работника и гарантии полного развития его личности.

Годом ранее (1920 г.) в Москве был создан *Центральный институт труда* (ЦИТ), руководителем которого в течение многих лет являлся А. К. Гастев, профессиональный революционер, поэт и человек с явно техническим складом мышления. В ЦИТе, который совершенно справедливо называли

¹ Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб. : Питер, 2003. С. 20.

«последним художественным произведением» Гастева¹, занимались в первую очередь практическими вопросами, особенно рационализацией трудовых операций. Однако проводились также исследования влияния социальных факторов на групповую активность при выполнении различных операций. При этом проявлялся большой интерес к системе Тэйлора и предпринимались попытки ее адаптации к условиям социалистического хозяйствования.

В соответствии с методологией Гастева подчеркивалась необходимость прежде всего овладения логикой современной организации производства. Именно на этой основе считалось, что лучше заимствовать у Запада не готовое оборудование, а методику работы и организации труда. Ведь техника, которая сегодня считается последним достижением, неизбежно когда-либо устареет, в то же время работник, не просто освоивший несколько трудовых навыков, а научившийся творчески реализовывать свои способности в труде, всегда будет соответствовать требованиям современности. Заметим, что именно такой методологический подход к организации труда лежит в основе «японского чуда», произошедшего в наше время².

К 1927 г. ЦИТ стал уже одним из многих (более 60) центров, проводивших исследования в различных областях научной организации труда и управления. Среди наиболее известных из них были Институт труда в Харькове, Институт научной организации труда в Казани и Центральная лаборатория труда при Институте мозга в Ленинграде. В ее деятельности самое непосредственное участие принимал В. М. Бехтерев.

Важной вехой развития индустриально-организационной психологии была *Вторая Всесоюзная конференция по научной организации труда*. В числе ближайших задач перечисленных выше научных учреждений было критическое изучение достижений западных специалистов в организационной и управленческой науках, расширение опыта анализа трудовых и управленческих процессов и подготовка соответствующих специалистов, которые смогли бы работать на практике.

¹ *Кравченко А. И.* Классики социологии менеджмента: Ф. Тэйлор и А. Гастев. СПб. : Рус. Христ. гуманитарный ин-т, 1999. С. 54.

² Там же.

В 1920-е гг. появились отечественные работы, представляющие определенный интерес в плане развития теории и практики функционирования организаций. Отметим прежде всего монографию А. А. Богданова, в которой была предпринята попытка обоснования **всеобщей организационной науки** (тектологии). По его мнению, во всех видах управления (в природе, обществе, технике) имеются общие черты. Исходя из этого, он формулировал основные понятия, методы и законы, свойственные, на его взгляд, любым организационным формам. Сейчас считается, что Богданов предвосхитил многие положения кибернетики и общей теории систем. Однако тогда его взгляды были подвергнуты марксистской критике, усмотревшей в них «механицизм», и не получили никакого распространения. Эта книга Богданова была переиздана у нас лишь в самом конце 1980-х гг.¹

Следует также отметить работы П. М. Керженцева, одного из инициаторов научной организации труда и управления в СССР. Заслуживает особого внимания его книга «Принципы организации», впервые опубликованная в начале 1920-х гг. и неоднократно переиздававшаяся. Эта работа представляла собой по замыслу автора «сжатое практическое руководство для рядовых организаторов, в какой бы области они ни работали»². Здесь также выдвигается вопрос о необходимости обращения к психотехнике с целью исследования человеческих способностей и подбора соответствующих людей.

Разработка проблем психотехники — отрасли прикладной психологии — привлекала в то время многих отечественных исследователей. Основная задача психотехники состояла в использовании психологических знаний для решения практических задач в сфере трудовой деятельности. Так, И. Н. Шпильерейн занимался вопросами рационализации трудовой деятельности в ряде отраслей промышленности, профессионального отбора, организации производственного обучения, совершенствования органов управления. С. Г. Геллерштейн изучал психологические стороны различных видов труда с целью выявления тех психических процессов, которые участвуют в выполнении той или иной трудовой деятель-

¹ См.: *Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука): в 2 кн.* М. : Экономика, 1989.

² *Керженцев П. М. Принципы организации: (Избранные произведения).* М. : Экономика, 1968. С. 27.

ности. Полученные данные также использовались в решении задач профотбора (отбора и консультации) и профобучения. Геллерштейн подчеркивал необходимость связи всех мероприятий по профессиональному распределению с общими мероприятиями по подготовке кадров. В начале 1930-х гг. он обратил внимание на проблему взаимоотношения человека и машины как объект психологического анализа¹.

В эти годы психологическими вопросами организации, рационализации и оздоровления труда активно занимались Н. Д. Левитов, А. М. Мандрыка, П. А. Рудик, М. Ю. Сыркин и другие. Психотехника нашла сравнительно широкое применение в промышленности, на транспорте, в торговле, на предприятиях связи, в школе, армии и в других сферах жизнедеятельности советского общества.

Однако к середине 1930-х гг. работы в области теории и практики психотехники были прекращены, а все психотехнические учреждения закрылись в связи с обвинениями их сотрудников в идеологических ошибках. Многие специалисты по психотехнике были репрессированы. Такая же участь постигла исследователей, разрабатывавших проблемы научной организации труда и управления.

Общественно-политическая ситуация, сложившаяся в СССР к середине 1930-х гг., сковывала творческую мысль ученых, занимавшихся указанной выше проблематикой. Отсутствие социального заказа не позволило выделить ни индустриальную, ни организационную психологию в качестве отдельных ветвей науки.

Для 1930—1950-х гг. характерна организационно-производственная трактовка процессов, происходивших в сфере индустриализации страны². Акцент делался на технико-экономическом обеспечении производственных организаций. Психологические проблемы их деятельности полностью игнорировались. Опыт исследователей 1920-х гг. оказывался невостребованным по целому ряду причин. Не последнюю роль сыграла здесь присущая государственной идеологии вера в могучую силу приказа, в эффективность директивного воздействия сверху на человека.

¹ *Петровский А. В.* История советской психологии. М. : Просвещение, 1967. С. 285.

² *Лавриков Ю. А., Корицкий Э. Б.* Проблемы развития теории управления социалистическим производством. Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1982. С. 72—83.

Лишь на рубеже 1950—1960-х гг. начинается период, характеризующийся все более активным приложением психологических знаний к теории и практике деятельности различных организаций. Выходят первые публикации по проблемам психологии труда, или индустриальной психологии (В. П. Зинченко, Е. А. Климов, А. А. Крылов, Б. Ф. Ломов, К. К. Платонов, А. В. Филиппов, В. Д. Шадриков) и психологии управления организациями (А. И. Китов, А. Г. Ковалев, В. В. Новиков, В. Ф. Рубахин, А. Л. Свенцицкий, Л. И. Уманский, В. М. Шепель). Наряду с дискуссиями об актуальных для того времени проблемах проводились эмпирические исследования тех или иных сторон жизнедеятельности различных (главным образом, производственных) организаций. Появляется также возможность анализа и учета зарубежного исследовательского опыта, хотя и в очень ограниченных пределах, что было обусловлено различиями социально-экономических и общественно-политических систем СССР и стран Запада.

Сегодня организационная психология в России переживает новый период своего развития. Широкий круг исследований в данном направлении проводится специалистами научных центров и вузов Москвы, Санкт-Петербурга, Казани, Уфы, Ярославля, Иркутска, Самары, Саратова и других городов России. Важность разработки проблем организационной психологии не подлежит сомнению. Задачи модернизации всей системы жизнедеятельности нашего общества, включая функционирование различных организаций в сферах производственного и административного труда, обучения и воспитания диктуют необходимость развития организационной психологии. Именно на основе научных психологических знаний о закономерностях взаимодействий и взаимовлияний людей в разных организациях можно осуществлять запланированные правительством социальные и технологические изменения в стране, которые направлены на рост эффективности во всех сферах деятельности, повышение уровня благосостояния людей и качества их жизни.

1.4. Управление деятельностью организации и ее результативность

1.4.1. Цели организации и ее результативность

Управление любой организацией должно строиться с учетом принципа максимальной эффективности ее деятель-

ности. Самым общим образом под мерой эффективности можно понимать степень достижения цели, соотнесенную с затратами. Таким образом, формулируя перед организацией ту или иную цель, необходимо всегда учитывать, какова ее возможная «цена», которая измеряется временными, материальными, трудовыми, финансовыми и другими затратами. Это давным-давно было хорошо отражено в известной русской поговорке: «За морем телушка — полушка, да рубль перевоз».

Достижение какой-либо цели само по себе не свидетельствует об эффективности деятельности. Со школьных лет из курса истории Древнего мира всем нам известен Пирр, царь небольшого государства на Балканском полуострове, который одержал несколько побед в войне с римлянами. Однако его войско понесло такие потери, что Пирр воскликнул: «Еще одна такая победа, и я останусь без войска!» Отсюда пошло выражение «пиррова победа», которое означает победу, равносильную поражению.

В связи со сказанным нельзя не вспомнить памятный многим людям старшего поколения лозунг эпохи сталинизма в СССР «План — любой ценой». Он претворялся в жизнь в масштабе всей страны, невзирая на затраты. Хотя отдельные позитивные результаты при этом достигались, система в целом при таком принципе хозяйствования не могла быть эффективной.

Любая организация неразрывно связана с обществом. Поэтому, как правило, результативность той или иной легальной организации является составляющей результативности общества в целом.

Поскольку данная книга посвящена психологическим аспектам деятельности организаций, далее мы будем говорить об их результативности, имея в виду, что оценка организационной (трудовой) эффективности относится целиком к проблемам экономической науки.

Исходя из сказанного выше, подчеркнем, что решение задач управления деятельностью организаций включает в себя прежде всего формулирование целей. Отметим, что определение целей организации — задача, которая может показаться простой лишь на первый взгляд. Если говорить о производственных организациях (например, заводах, строительных предприятиях), то их целью, несомненно, является прибыль, которая получается в итоге сбыта произведенной продукции за вычетом необходимых затрат

(на амортизацию оборудования, заработную плату и т.д.). Еще точнее можно определить основную цель как максимизацию прибыли. Однако в некоторые периоды, когда экономическая и (или) политическая обстановка оказываются для такой организации крайне неблагоприятными, на первое место выходят цели ее выживания. Возможна также ситуация, когда владельцы предприятия, осуществляя его модернизацию, могут сознательно пойти на вынужденное снижение выпуска продукции и, соответственно, уменьшение прибыли с тем, чтобы затем сделать решительный рывок вперед.

Трудности определения целей той или иной организации порождают проблемы, связанные с определением показателей ее результативности. Сравнительно легко оценить результативность организации, когда она имеет конечную, ясно определенную цель, например построение морского порта или железнодорожной магистрали. Если же достижение цели организации является непрерывным (получение прибыли), то измерение ее результативности становится более трудной задачей. Величина прибыли нередко колеблется месяц от месяца и год от года, она может даже отсутствовать в течение какого-либо периода. Как оценить при этом деятельность организации? Порой рекомендуется следующий подход: величина ее прибыли сравнивается с размером прибыли другой, подобной организации за тот же самый период.

Оценка результативности организаций может быть сложной задачей еще и потому, что многие из них имеют не одну, а две (или даже более) основные цели. Возьмем, например, университеты, сочетающие обучение с научно-исследовательской работой. Другой пример — медицинские клиники, осуществляющие не только лечебную, но также научную и учебную деятельность.

Для организаций, имеющих несколько целей, характерны конфликты определенного типа. Различные цели проявляются в требованиях, несовместимых друг с другом в рамках одной организации. Таков, например, конфликт при решении вопроса о распределении финансовых средств, времени и усилий, которые должны быть направлены на реализацию каждой из этих целей. Установление определенных приоритетов при определении сравнительной важности различных целей позволяет минимизировать последствия таких конфликтов, но не снимает проблемы полностью.

Имеется также опасность, что какая-либо цель может почти полностью подчинить себе другую — из числа более первостепенных. В общем, организациям, имеющим несколько целей, присущи специфические деформации, что не исключает их высокой результативности по отдельным параметрам во многих случаях.

1.4.2. Удовлетворенность работой и организационное поведение

Проблемы, связанные с результативностью организаций, обстоятельно рассматриваются в течение нескольких десятилетий как на уровне больших социальных систем, так и применительно к деятельности малых групп. В современных работах обычно выделяются два показателя, на основе которых можно оценивать любую организованную с целью трудовой деятельности социальную систему. Это продуктивность (или производительность) организации (группы) и удовлетворенность ее членов.

Такой подход приводит к появлению следующих вопросов. Какова роль удовлетворенности работой в организационном поведении личности и группы? Можно ли считать, что человек, удовлетворенный своей работой, трудится продуктивнее, чем неудовлетворенный? Как удовлетворенность работой связана с другими компонентами организационного поведения? Эти вопросы изучаются западными исследователями на базе различных организаций уже несколько последних десятилетий.

Первоначально считалось, что высокий уровень удовлетворенности членов организации работой приводит к высокому уровню их продуктивности. Это положение было основано на данных Хоторнских экспериментов, проведенных в конце 1920-х — начале 1930-х гг. в США, которые получили затем широкую известность (см. параграф 4.2). Однако вывод о позитивной связи продуктивности и удовлетворенности был поколеблен позднее, спустя несколько десятилетий. На основе новых исследований ряд американских психологов отмечал наличие положительной связи между удовлетворенностью работой и ее продуктивностью в одних случаях, ее отсутствие в других и, наконец, в отдельных случаях — даже наличие отрицательной связи.

По данным многочисленных исследований средняя корреляция между удовлетворенностью работой и продуктивностью составляет около + 0,17. Конечно, здесь нельзя говорить о наличии какой бы то ни было связи, хотя в отдельных случаях обнаружены большие величины коэффициента корреляции.

О последнем свидетельствуют результаты исследований некоторых западных психологов. Например, Р. Лайкерт обнаружил, что взаимосвязь удовлетворенности и продуктивности становится все более позитивной по мере возрастания уровня квалификации, требуемого на данной работе. Так, при рутинной, однообразной работе человек вряд ли сможет полностью увлечься стоящими перед ним задачами, а отсюда — незначительная вероятность позитивных связей между удовлетворенностью такой работой и продуктивностью. Там же, где задачи являются более разнообразными и их выполнение требует большей квалификации, должны отмечаться, по мнению Лайкерта, позитивные корреляции. Но эти предположения не подкреплены еще достаточным количеством данных. Правда, недавние исследования говорят о том, что связь между удовлетворенностью работой и продуктивностью сильнее среди руководителей различных рангов¹.

Данные, полученные психологами ряда стран, свидетельствуют о том, что некоторые другие показатели организационного поведения более тесно связаны с отношением к работе, нежели продуктивность. Так, обнаружено, что неудовлетворенность работой увеличивает текучесть кадров и понижает уровень дисциплины труда. Конечно, в условиях рыночной экономики на показатели текучести кадров и трудовой дисциплины влияет не только степень удовлетворенности работой, но и конъюнктура на рынке рабочей силы в данный период. Очевидно, что в условиях экономического кризиса и спада производства работник в большей степени «привязан» к своему предприятию. Наличие противоречивых данных о связи между удовлетворенностью работой и результатами труда не должно преуменьшать роли измерения уровня этой удовлетворенности как одного из показателей результативности организации. Безусловно, прав

¹ См.: *McKenna E. Business Psychology and Organizational Behavior: A Student's Handbook.* Hove, East Sussex and New York: Psychology Press, 2003.

социолог В. А. Ядов, отмечающий, что состояние удовлетворенности человека своей работой можно интерпретировать по-разному. Так, оно может быть следствием стремлений человека к активной деятельности, более полному самовыражению в процессе труда. Но оно же порой проистекает и из примитивных интересов, невысоких запросов этого человека. С другой стороны, состояние неудовлетворенности работой может при известных условиях побуждать человека к поискам, творчеству; при других же условиях оно является следствием столкновения высокого уровня притязаний личности с весьма незначительными возможностями для их осуществления.

Таким образом, в современных организациях разного рода возникает задача более глубокого изучения состояний удовлетворенности работой, выявления многообразных факторов, влияющих на особенности этих состояний, включая личностные характеристики людей. Практика управления различными организациями показывает, насколько важно учитывать отношение их членов к труду и настроение в повседневной трудовой деятельности.

Однако важен не только характер связи между отношением человека к своей работе и его вкладом в результативность организации. Имеющиеся данные говорят о том, что между удовлетворением, получаемым на работе, и общей удовлетворенностью жизнью есть тесная взаимосвязь. Трудно сказать, что здесь выступает причиной, а что — следствием. Как отмечает английский психолог М. Аргайл, по данным статистического анализа, эта «связь является взаимной, хотя *ни одно* (курсив мой. — А. С.) из направлений взаимного влияния не является сильно выраженным»¹. Сказанное можно дополнить выводами, полученными в результате проведения одного из эмпирических исследований, показывающих, что наиболее значимым источником счастья является счастье в семейной жизни, а несчастья — неудовлетворенность работой.

Естественно, что люди, неудовлетворенные работой, нередко предпринимают те или иные действия в поисках социальных и психологических путей минимизации этого состояния. Так, именно неудовлетворенность работой может быть одной из важных причин объединения людей в различ-

¹ Аргайл М. Психология счастья. М. : Прогресс, 1990. С. 78.

ные профессиональные союзы и организации. Первичным импульсом для такого объединения является неудовлетворенность условиями труда и сознание невозможности самостоятельно изменить их. Удовлетворенные своей работой люди, наоборот, редко интересуются профессиональными объединениями, так как не видят в них необходимости для себя.

Неудовлетворенность личности своей работой может распространяться и на другие сферы ее жизнедеятельности. Наиболее типичны при этом два крайних варианта поведения — либо апатия, бегство от действительности, общественная пассивность, либо нарастание агрессивности, вплоть до явных правонарушений.

Таким образом, имеющиеся данные свидетельствуют о том, что помимо позитивного влияния на показатели текучести кадров и дисциплины труда, физическое и психическое состояние персонала, удовлетворенность работой имеет и самостоятельную ценность как для любой организации, так и для общества в целом. Очевидно, что удовлетворенный работой человек создает более благоприятный имидж своей организации, чем неудовлетворенный. Наряду с этим у того, кто доволен работой, гораздо больше оснований быть удовлетворенным и существующей общественно-политической системой.

Проблемы удовлетворенности либо, наоборот, неудовлетворенности людей своей работой, видимо, можно отнести к числу вечных. Руководство любой организации нуждается в постоянной и систематической информации об отношении персонала в целом, а также трудовых групп (с дифференцированным учетом по определенным социально-демографическим характеристикам) к различным сторонам своей трудовой деятельности. Такая информация позволяет выявлять некоторые источники проблем организации, в том числе те, которые могут появиться в будущем. Данные об уровне удовлетворенности людей своей работой могут указывать на причины текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины. Незаменимы показатели отношения к работе тех или иных категорий персонала при определении эффекта различных нововведений. Данные об уровне удовлетворенности работой порой ярко свидетельствуют также о действенности новой системы стимулирования в организации. Таким образом, знание самых разных сто-

рон отношения персонала к своему труду позволяет руководству оперативно реагировать на те или иные изменения ситуации в организациях.

В более широком, общественном плане уровень удовлетворенности людей своей работой может свидетельствовать в известной степени о благополучии общества в целом. Конечно, администрация многих организаций может принимать определенные локальные меры с целью повышения уровня удовлетворенности работой своих сотрудников, активнее включая их в процессы принятия решений по важным вопросам, расширяя возможности их персонального развития, совершенствуя систему стимулирования труда, оптимизируя стиль руководства и т.д. Однако полный успех подобных действий обусловлен тем, насколько грамотно (в политическом, экономическом, правовом и психологическом смысле) будет осуществляться далее реформирование нашего общества в целом.

Краткое содержание

1. Оформление организационной психологии в самостоятельную науку ведет свое начало с середины прошлого века. Она представляет собой приложение психологических знаний к деятельности различных организаций с целью ее оптимизации. При этом объектами интереса для исследователей являются производственные предприятия, школы, вузы, больницы, военные подразделения, банки, страховые компании, организации в сфере государственного и муниципального управления и многие другие.

2. Организационная психология сегодня охватывает широкий круг проблем: отбор работников, их обучение и распределение в соответствии со знаниями, умениями, уровнем квалификации, личностными особенностями, обеспечение необходимых условий труда, установки работников и мотивация трудовой деятельности, различные влияния на производительность труда и удовлетворенность работников, адаптация и развитие личности, внутригрупповые отношения, комплектование команд, организационные изменения, коммуникации, власть и влияние в организации, лидерство и ряд других.

3. Организационная психология как отрасль научного знания начинает формироваться в первые десятилетия XX в. В этот период ее основой послужили данные исследований классиков научной организации труда и управления на Западе, психологов и социологов, изучавших функционирование организаций различного рода.

4. Имеются неразрывные связи между индустриальной и организационной психологией прежде всего потому, что одни и те же исследования внесли значимый научный вклад в каждую из этих отраслей прикладного знания. Общим для них является направленность на изучение взаимосвязей человеческого фактора в разнообразных его проявлениях с показателями эффективности организаций и благополучия их членов.

5. Известный вклад в развитие организационной психологии внесли отечественные исследователи, начиная с 1920-х гг. В настоящее время задачи модернизации всей системы жизнедеятельности нашего общества диктуют необходимость развития организационной психологии.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Какие практические потребности привели к появлению организационной психологии?

2. Перечислите причины, по которым отечественная организационная психология начала формироваться позднее, чем в США.

3. Почему индустриальную организацию можно назвать системой?

4. В чем сходство и различие индустриальной и организационной психологии?

5. Как соотносятся друг с другом такие науки, как прикладная и организационная психология, прикладная психология и психотехника?

6. В чем и как именно может проявляться человеческий фактор в различных организациях?

7. Почему деятельность одной и той же организации может быть результативной, но не эффективной?

8. Может ли человек, вполне довольный своей работой, быть не очень продуктивным?

9. Охарактеризуйте влияние, которое оказали данные исследований в области организационной психологии, проведенных в начале прошлого века, на наши знания о поведении людей в современных организациях.

10. Определите в нескольких словах вклад в формирование основ организационной психологии таких исследователей, как Ф. Тэйлор, Л. Гилбрет, Г. Мюнстерберг, А. Файоль, М. Вебер и Э. Мэйо.

11. Продемонстрируйте на примере, как вы понимаете различие проблематики инженерной психологии и организационной психологии.

12. Данные каких наук целесообразно использовать для изучения деятельности организации и какова задача каждой из них?

13. Сопоставьте условия формирования и развития организационной психологии в США и СССР. В чем их сходство и различие?

14. Опишите как можно обстоятельнее те меры, которые руководство организации должно предпринять, чтобы повысить уровень удовлетворенности персонала своей работой.

15. Сформулируйте проблему (или несколько проблем) в области организационной психологии, решение которой было бы очень актуально для нашей страны в настоящее время.

16. Попробуйте дать определение целей, стоящих перед любой вузовской организацией.

Литература для дополнительного чтения

Занковский, А. Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. — М. : Форум, 2009.

Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. — СПб. : Питер, 2001.

Свенцицкий, А. Л. Психология управления организациями / А. Л. Свенцицкий. — СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 1999.

Шульц, Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. — СПб. : Питер, 2003.

Глава 2

АНАЛИЗ И КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В результате изучения главы студент должен:

знать

- основные признаки организации и особенности ее связей с внешним окружением;
- структурные характеристики организации;

уметь

- различать специфические особенности структуры всевозможных организаций;
- описать матричную организационную структуру;
- описать характеристики виртуальной организации;

владеть

- навыками оперирования основными понятиями при анализе организационных структур.
-

2.1. Что такое организация?

Обычно человек даже не подозревает, что мир, в котором он живет, с полным основанием можно назвать организационным. В настоящее время мы появляемся на свет в организациях, учимся в организациях, работаем в организациях и даже в отпуске порой обращаемся к так называемому организованному отдыху, подчиняясь регламенту рекреационного учреждения.

Различные организации влияют на наши желания и мысли, побуждают к тем или иным действиям. Личные судьбы каждого из нас неотделимы от целого ряда организаций — индустриальных, политических, финансовых, религиозных, спортивных и других. Именно в организациях люди удовлетворяют свои потребности в труде, познании и обще-

нии, получают материальные средства к жизни, зачастую находят друзей и любимых. Задумывались ли вы над тем, когда же впервые появились те или иные организации?

История человеческих организаций насчитывает многие тысячелетия. Древнеегипетские фараоны использовали организационную деятельность для строительства пирамид. Императоры Древнего Китая полагались на организации, созданные для сооружения огромных оросительных систем. Многовековое прошлое имеют различные конфессиональные организации, объединяющие людей на основе общности вероучения.

Определяя понятие «**организация**» самым общим образом, можно сказать, что это социальная единица (или человеческая группировка), специально созданная для достижения определенных целей. Это понятие охватывает производственные предприятия, органы государственного и муниципального управления, их различные службы, армию, полицию, учебно-воспитательные, медицинские и научно-исследовательские учреждения, профессиональные союзы, политические партии, театральные труппы и т.д. В соответствии с теми или иными особенностями деятельность организаций имеет определенную направленность.

Важнейшим признаком любой организации является дифференциация социальных ролей, выполняемых ее членами. Иначе говоря, люди, составляющие ту или иную организацию, заняты в ней осуществлением различных функций. Возьмем, например, такую производственную организацию, как промышленное предприятие. Кроме рабочих ряда специальностей — так называемого производственного персонала, — здесь имеется персонал управленческий, к которому относят руководителей организации, ее структурных подразделений, менеджеров, специалистов, технических работников и т.д. Деятельность всех этих людей является взаимообусловленной и взаимодополняющей, что позволяет функционировать организации в целом, добиваясь соответствующего эффекта.

Организации по своей численности могут быть небольшими (на уровне малой группы) и огромными, состоящими из миллионов людей. Жизнедеятельность одних длится несколько дней, других — десятилетия и даже столетия (возьмем, например, церковь). Всю историю развития человеческого общества можно рассматривать как процесс его движения от неорганизованности ко все большей и боль-

шей организованности. Именно организации различного рода обеспечивают существование современного человека само по себе (включая безопасность его жизнедеятельности) и в тоже время способствуют удовлетворению его потребностей, личностной самореализации. Организации служат целям как отдельного индивида, так и всего общества.

Все организации можно подразделить на *формальные* и *неформальные*. Как правило, в качестве основания для такого подхода используется характер взаимосвязей между членами организации. Так, взаимосвязи в формальной организации изначально конструируются высшим руководством в соответствии с формальными (официальными) целями, для достижения которых она создается. Те или иные взаимосвязи между людьми в неформальной организации возникают стихийно, не по приказу свыше, хотя и такие организации направлены на осуществление определенных целей — неофициальных.

Обычно при использовании термина «организация» имеют в виду прежде всего формальную организацию. Заметим, что организационная психология как отрасль научного знания в качестве своего основного объекта рассматривает именно формальные организации, функционирующие в различных сферах деятельности. Конечно, мы также уделяем определенное внимание и неформальным организациям (параграф 7.4).

2.2. Организация и общество

Организацию часто называют открытой системой, потому что она всегда так или иначе связана с окружающей природной и социальной средой. В процессе своей деятельности организация использует (если говорить языком экономики) как природные, так и человеческие ресурсы. При этом запас данных ресурсов и их качество далеко не всегда зависят от усилий самой организации. Возможен не только сравнительно кратковременный дефицит того или иного вида энергии, полезных ископаемых, материалов, квалифицированного персонала, но и сравнительно затяжной кризис, обусловленный энергетическим голодом, спадом рождаемости, недостатками систем здравоохранения и образования в обществе, рядом глобальных факторов (например, потерей традиционных рынков сбыта, конкурентным давлением).

Деятельность любой организации регулируется государством, осуществляется в соответствии с конституцией страны, ее законами на государственном и региональном уровнях. Отметим, наконец, огромную роль специфики и состояния финансово-экономической системы. Одни внешние факторы могут благоприятствовать достижению целей организации, другие — создавать определенные трудности. Так, хорошо известно, каким негативным образом сказался на деятельности многих промышленных предприятий России разрыв хозяйственных связей, вызванный распадом СССР, политической и экономической дестабилизацией в ряде новых государств — бывших советских республиках.

Организации являются адаптивными системами в том смысле, что они находятся в состоянии постоянного «обмена» со средой. С одной стороны, они изменяются под воздействием природной и социальной среды, с другой стороны, пытаются влиять на нее, чтобы обеспечить себе условия благоприятного функционирования. Так, различные предприятия должны приспосабливаться к требованиям государства. Однако при этом многие организации в лице своих руководителей стремятся активно воздействовать на характер государственных решений лишь в собственных целях, например влияя на депутатов Государственной Думы, чтобы добиться для себя определенных финансовых льгот на государственном уровне.

Какой бы деятельностью ни занималась организация, все ее члены (в особенности, конечно, руководители) должны осознавать свою ответственность перед обществом. Так, целлюлозно-бумажный комбинат может выпускать продукцию отличного качества, но при этом сливать промышленные отходы в прекрасное озеро Байкал, убивая в нем все живое, лишая людей чистой воды, природной красоты и рыбного улова, или, например, иное предприятие может изготавливать яркие, привлекательные детские игрушки, но в состав используемых при этом красок порой входят вещества, опасные для здоровья.

Следует подчеркнуть, что ни одна организация не работает сама на себя или сама по себе. Главный конечный результат ее деятельности — удовлетворение потребностей людей, обращающихся в данную организацию или использующих ее продукцию. Для школы конечный результат — знания, полученные учеником, которые он впоследствии сможет с пользой применить; для больницы — здоровье пациентов;

для производственного предприятия — определенная продукция, соответствующая стандартам качества. Конечный результат управления любой организацией всегда лежит вне ее, какие бы современные способы оценки ее эффективности ни разрабатывали специалисты по экономике труда.

Организации в огромной степени зависят от потребителей — тех лиц, которые используют результаты их деятельности. В условиях рыночной экономики эта зависимость многократно возрастает (по сравнению с плановым «социалистическим» хозяйством). Борьба за потребителя — один из существенных факторов рыночной экономики — приводит к конкуренции организаций, выпускающих однородную продукцию. При этом общества защиты прав потребителей, существующие в западных странах, нередко оказывают значительное воздействие на качество товаров и услуг. Расширяет сферу своей деятельности и Российское общество защиты прав потребителей, созданное около тридцати лет назад.

Можно говорить о двух основных группах факторов воздействия внешней среды на организацию: прямом и косвенном. К первой категории относятся факторы, непосредственно влияющие на операции, производимые организацией, и испытывающие на себе прямое влияние этих операций. В нее входят владельцы капитала, поставщики материалов и трудовых ресурсов, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты, профессиональные союзы (рис. 2.1).

Под средой косвенного воздействия подразумеваются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного влияния на операции, но так или иначе сказываются на них. К их числу относятся состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические влияния, групповые интересы и существенные для данной организации события в других странах.

При рассмотрении характеристик внешней среды обычно подчеркивают взаимосвязанность факторов этой среды, ее сложность, подвижность и неопределенность. Руководство организаций предпринимает попытки минимизировать влияние неопределенности окружающей среды. Многие крупные компании не жалеют средств, чтобы обеспечить себя как можно более точным прогнозом результатов прямого и косвенного воздействий внешней среды.



**Рис. 2.1. Внешнее окружение организации.
Среда прямого воздействия**

Очевидно, что косвенное воздействие намного сложнее для анализа, чем прямое. Влияние факторов косвенного воздействия среды далеко не всегда поддается прогнозированию. Достаточно сказать, что ни один из западных советологических центров не смог предсказать такого поворота в развитии событий в СССР, как перестройка. Быстрые и постоянные изменения в политической и экономической жизни нашей страны, происходящие сейчас, могут преподнести немало сюрпризов как различным российским организациям, так и многим компаниям и фирмам ближнего и дальнего зарубежья.

Начало XXI столетия характеризуется возрастанием уровня динамизма во всех сферах жизнедеятельности человека, и прежде всего в экономической. Глобализация вносит

свой вклад в процессы организационных изменений российских фирм и компаний, в содержание их труда и социально-экономическую политику. Одной из важнейших стратегических функций любой крупной современной организации является прогнозирование возникновения, развития, хода и последствий планетарных процессов, так или иначе затрагивающих ее деятельность и порождающих новые проблемы, которые имеют и производственный, и экономический, и экологический, и социальный, и психологический характер.

2.3. Структурные характеристики организации

2.3.1. Понятие об организационной структуре

Под структурой обычно имеют в виду внутреннее устройство чего-либо, взаиморасположение и связь составляющих его частей. В полной мере это относится к **структуре организации**, которая представляет собой официальную схему, показывающую, как отдельные организационные подразделения и работники связаны между собой. Эти связи по вертикали и по горизонтали свидетельствуют об отношениях как субординации, так и координации в рамках деятельности данной организации. Таким образом, построение эффективной структуры организации всегда направлено на обеспечение решения двух фундаментальных задач менеджмента — на интеграцию деятельности организационных подразделений (включая отдельных работников) и ее контроль.

Подобную структуру нередко называют «каркасом» или «скелетом» организации. Следует отметить, что строение какой-либо организации обусловлено, с одной стороны, всем историческим опытом человеческих организаций данного вида, с другой — спецификой возникновения и развития именно этой конкретной организации.

Структура организации обычно конструируется исходя из принципа целесообразности в связи с целями и задачами именно данной организации. Эта структура подвержена соответствующим изменениям и зависит от многих факторов, которые будут рассмотрены ниже. В процессе жизнедеятельности организации нередко осуществляются те или иные структурные трансформации. Появляются новые подразделения, некоторые исчезают совсем. Крупные отделы

превращаются в несколько сравнительно небольших подразделений, возникают новые взаимосвязи. Все это — отдельные явления процесса нормальной жизнедеятельности любой функционирующей организации.

Современность предъявляет к организационной структуре требования гибкости, динамичности, быстрого реагирования на воздействия окружающей среды — и природной, и социальной (это прежде всего изменение рыночной ситуации). Структура организации должна также обеспечить устойчивые и эффективные каналы коммуникаций между работниками, бесперебойное осуществление процессов принятия решений, создание профессиональных взаимосвязей в пределах отдельных подразделений и между ними.

При всем многообразии человеческих организаций можно выделить некоторые основные черты, характеризующие их структуру.

2.3.2. Разделение труда

Поскольку одним из важнейших признаков любой организации является дифференциация социальных ролей ее членов, разумно начать рассмотрение структурирования организаций с разделения труда. Это подразумевает определенную специализацию функций, выполняемых ее членами.

Термин **«разделение труда»** ввел в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) знаменитый экономист и философ Адам Смит, показавший преимущества такого разделения на примере изготовления булавок. Весь этот процесс разделялся на 18 операций, которые выполнялись каждым работником. В итоге был достигнут невиданный прежде уровень производительности труда.

В качестве одного из общих принципов управления необходимость подобной специализации подчеркивал также А. Файоль в 1910-е гг. Цель разделения труда, отмечал он, заключается в том, чтобы «производить больше и лучше при той же затрате усилий»¹.

Необходимо отметить, что в подобных случаях речь идет о горизонтальной специализации в выполнении рабочих задач. Она позволяет сокращать время профессиональной подготовки, быстрее добиваться высокого уровня профессионального мастерства, что в итоге способствует повышению

¹ Файоль А. Учение об управлении // Научная организация труда и управления / под общ. ред. А. Н. Щербаня. М. : Экономика, 1965. С. 364.

эффективности деятельности организации. Известно, что применивший одним из первых в массовом масштабе конвейер Генри Форд в начале XX в., добился на этой основе значительных успехов. Каждый рабочий на заводе Форда в США должен был выполнять одну-единственную, все время повторяющуюся операцию. Это позволило каждые 10 секунд выпускать новый автомобиль, хотя работники конвейера обладали сравнительно невысоким уровнем квалификации.

Однако узкая специализация зачастую приводит к тому, что способности человека используются односторонним образом. Так, оборотной стороной слишком узкой специализации (например, на конвейере) является монотония, следствиями которой бывают и чрезмерная усталость, и стресс, и болезненные состояния, приводящие к прогулам и текучести кадров. По этим причинам на многих современных предприятиях руководство стремится (по возможности) к некоторому расширению функциональных обязанностей работников с тем, чтобы минимизировать негативные последствия слишком узкого разделения труда. Тем не менее для всех организаций (кроме самых мелких по численности) характерно горизонтальное разделение труда по специализированным направлениям.

При всем разнообразии содержания административной деятельности имеется определенная специализация и в этой сфере. Так, сотрудники того или иного отдела заводоуправления выполняют возложенные только на них функции. Заметим, что высокий уровень специализации, увеличивая взаимозависимость членов организации, способствует возникновению проблемы координации отдельных работ.

Вертикальная специализация при выполнении трудовых задач обусловлена иерархией управления в организации. Выделяют высший, средний и низший управленческие уровни. К высшему уровню относят прежде всего главу организации — директора или президента; к среднему уровню — руководителей отделов (департаментов); наконец, к низшему уровню — руководителей участков, бригад, групп. Соответствующая специализация трудовой деятельности характерна для каждого из этих уровней.

Есть основания полагать, что чем крупнее организация, тем более специализированными становятся рабочие задачи, а организационные единицы — более дифференцирован-

ными¹. В организациях, состоящих из нескольких человек (например, в небольших фирмах), узкая специализация просто невозможна. Конечно, уровень специализации функций в организации зависит не только от ее величины, но и от целей.

2.3.3. Департаментализация

По мере увеличения численности организации, расширения диапазона ее деятельности, усложнения ее задач возникает необходимость создания структурных подразделений посредством группирования рабочих заданий в соответствии с некоторым общим признаком. Это делается для координации выполнения общих задач. Основания для создания тех или иных подразделений организации, или **департаментализации**, могут быть различны, но все они связаны с целями организации.

Отметим прежде всего, что с количественным ростом организации уже несколько работников начинают выполнять сходные обязанности. Например, на крупном промышленном предприятии всегда имеются подразделения, занятые производством продукции, работой с кадрами, финансами, маркетингом и другими функциями. При этом организационная структура называется функциональной (рис. 2.2).

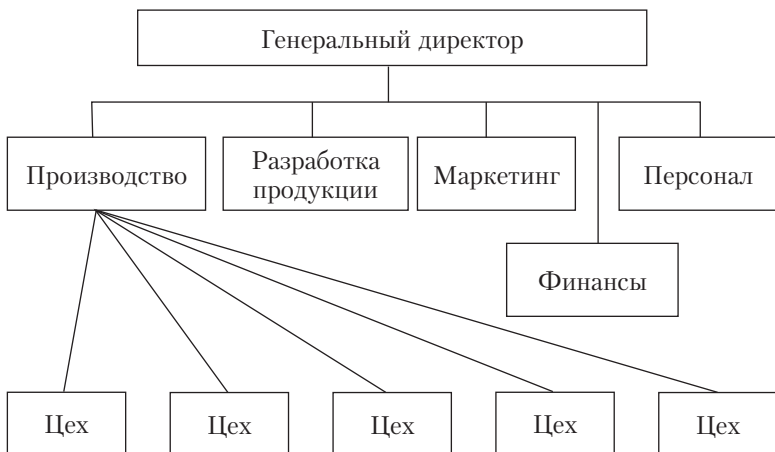


Рис. 2.2. Функциональная структура производственной организации

¹ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб. : Питер, 2011.

К числу ее явных преимуществ следует отнести расширение контактов между работниками, занятыми выполнением одних и тех же функций, что может способствовать формированию общих позитивных предложений в данной сфере. С другой стороны, при этом может наблюдаться недостаточность контактов между членами подразделений, выполняющих различные функции, что приводит к формированию собственных специфических целей данных подразделений, оторванных от целей других подразделений.

Еще одним основанием департаментализации является объединение различных работ по ассортиментным группам производимой продукции или оказываемых услуг. Такая структура организации называется «**продуктовой**» (рис. 2.3). При этом за выпуск одного из основных продуктов того или иного предприятия может отвечать руководитель, возглавляющий соответствующий отдел, за выпуск другого продукта — другой руководитель, стоящий во главе определенного отдела и т.д. Считается, что такой подход способствует повышению уровня ответственности руководителя и предоставляет ему большие возможности для координации деятельности своих работников. Недостатком данного структурирования организации может быть незаинтересованность руководителя какого-либо отдела в делах другого подразделения.

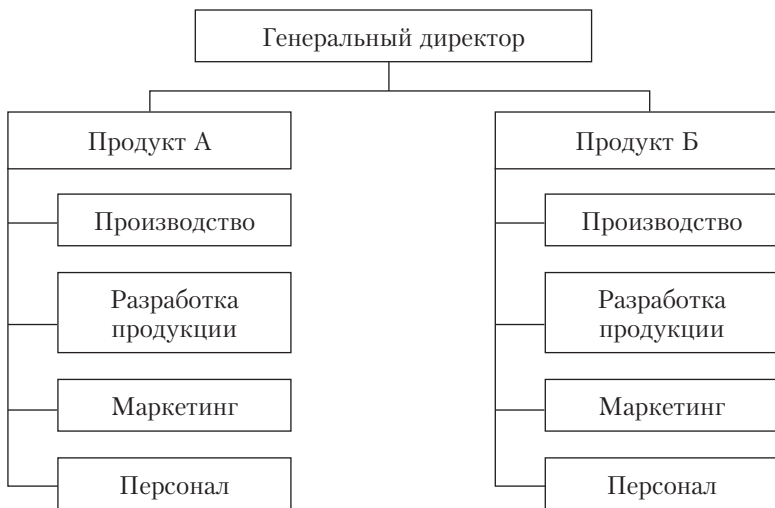


Рис. 2.3. «Продуктовая» структура производственной организации

Департаментализация производится также на базе определенной территории, что характерно для очень крупных компаний, имеющих филиалы в разных регионах страны и порой за рубежом. Основные причины такого подхода состоят в необходимости приближения продукции компании к потребителю, что повышает ее эффективность.

Департаментализация может осуществляться по процессам, т.е. группирование работ происходит на основе продвижения к потребителю определенной продукции в ходе процесса производства или обслуживания клиентов. Например, в какой-либо производственной организации можно выделить процессы обучения работников, металлообработки, термической обработки, раскрашивания продукции и сборки. Каждый из них происходит в соответствующем подразделении, а их руководители находятся в непосредственном подчинении у определенного менеджера высшего управленческого уровня. Такой тип структуры способствует повышению уровня специализации работников. Однако перспективность этого типа структуры считается довольно ограниченной¹.

Департаментализация порой исходит из ориентации на потребности клиентов определенного типа. Универсальный магазин может иметь большие подразделения по обслуживанию различных потребителей (например, отделы мужской и женской одежды). Такой подход называется **департаментализацией по клиентам**.

В последние десятилетия все большее внимание уделяется **матричной департаментализации**, сочетающей в себе одновременно два вида структур — обычную функциональную и «продуктовую» (рис. 2.4). Считается что ее главное преимущество — это сочетание эффективности первой с гибкостью второй. Такое сочетание, как показывает практика, позволяет организации успешнее приспосабливаться к неожиданным обстоятельствам.

В матричной структуре каждый работник имеет двух начальников: функционального (главу подразделения) и «продуктового», отвечающего за выпуск определенной продукции или за выполнение проекта. Однако здесь работник должен следовать приказам двух различных руководи-

¹ McKenna E. Business Psychology and Organizational Behavior: A Student's Handbook.

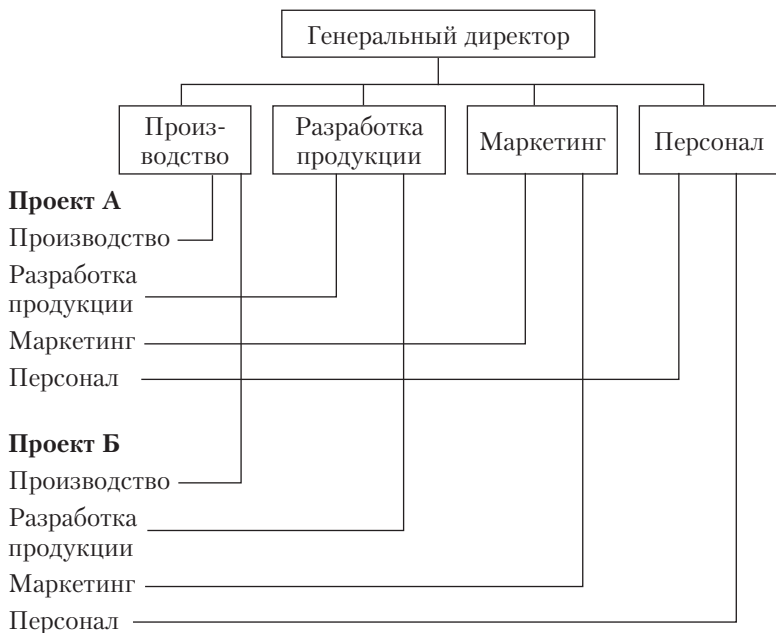


Рис. 2.4. Матричная структура производственной организации

телей, что может препятствовать достижению главных целей всей организации. Это является самым важным недостатком матричной структуры, поскольку приводит к противоречиям, конфликтам или доминированию одного из руководителей. Правда, считается, что противоречия в случае их возникновения должны разрешаться руководителем более высокого ранга.

Матричная структура нередко создается на определенный период до полного осуществления какого-либо проекта или при необходимости быстрого реагирования на изменения рыночной ситуации. Имеются различные типы матричных структур, которые обладают своими достоинствами и недостатками.

Опрос более 500 американских менеджеров, имеющих опыт использования матричной структуры, показал, что более трех четвертей из них продолжают ее применение. По данным исследований, несмотря на трудности поддержания проектной матрицы в полной форме и на ее стрессоген-

ность для менеджеров, они сами оценивают ее как высокоэффективную¹.

В последнее время руководство многих организаций все чаще обращается к **проектной структуре** как более совершенной разновидности матричной. В проектной структуре, в отличие от матричной, нет формальных, постоянных отделов, в которые работники возвращались бы по завершении какого-либо проекта. Таким образом, закончив работу над одним проектом, эти люди приступают к разработке следующего. По сути, они представляют собой команды в рамках проектно-матричных организационных структур (см. главу 8).

Принято считать, что не имеется идеальной или универсальной организационной структуры на все времена. Конкретные условия деятельности организации приводят к обращению к тем или иным формам ее структурирования. В настоящее время главным достоинством любой организации является ее гибкость, способность к переструктурированию в соответствии с изменениями окружающей среды.

2.3.4. Управленческая субординация и диапазон контроля

С незапамятных времен в организациях практиковался иерархический принцип построения, основанный на вертикальном разделении труда. Если небольшая организация (на уровне малой группы) имеет одного руководителя, часто с успехом выполняющего свои обязанности, то при увеличении численности ее работников и расширении ее функций возникает необходимость в некотором количестве руководителей, стоящих во главе различных подразделений. При этом устанавливается определенная субординация, т.е. система служебного подчинения одних руководителей вместе с их подразделениями другим руководителям, занимающим более высокое положение на иерархической лестнице. На этой основе каждый член организации получает ясное понимание того, перед кем он должен отчитываться о своей работе и к кому следует обращаться в случае возникновения определенных проблем.

Длина иерархической лестницы бывает различной в разных организациях. В некоторых случаях только один-два уровня отделяют главу организации от тех, кто находится

¹ *Fincham R., Rhodes P. Principles of Organizational Behavior. New York: Oxford University Press, 2005.*

на самой низшей организационной ступени. В других организациях между самой верхней и низшей ступенями порой насчитывается не менее десятка управленческих уровней.

Важно отметить, что при любой длине иерархической лестницы каждый из работников имеет полномочия принимать решения в пределах своей официальной ответственности. В идеале любой член организации должен передавать на вышестоящие управленческие уровни решение лишь тех вопросов, которые выходят за пределы его служебной компетенции.

В последнее время среди теоретиков и практиков распространяется мнение о большей желательности сравнительно короткой иерархической лестницы, что может способствовать повышению эффективности деятельности организации за счет минимизации бюрократических процедур. Заметим, что во многих деловых организациях Запада отчетливо проявляется тенденция к уменьшению длины иерархической лестницы. При этом возрастает диапазон контроля (см. далее) и, соответственно, роль горизонтальных отношений, которые становятся столь же важными, как и вертикальные отношения субординации. В конечном счете расширяются возможности принятия решений для членов организации. Многие значимые управленческие решения принимаются уже не на самом верху.

Устойчивая тенденция последнего времени заключается в развитии так называемой горизонтальной организации, в которой отсутствует традиционная иерархия. По данным американских специалистов, вместо создания структуры вокруг традиционных функций организация строится вокруг основных процессов¹. Для управления всей производственной деятельностью используются команды (см. главу 8), которые сами налаживают связи с поставщиками и потребителями. Конечно, при этом возникает необходимость полной информированности и компетентности всех работников. Однако пока еще нельзя сказать, что эти новации получили сравнительно широкое распространение.

Тесно связана с управленческой субординацией проблема диапазона контроля, которым располагает тот или иной менеджер. Имеется в виду количество работников, непосредственно подчиненных ему. В одних случаях это число невелико и, соответственно, диапазон контроля узок.

¹ Лютенс Ф. Организационное поведение. М. : ИНФРА-М, 1999.