### Тема 1. ПЕРСОНАЛ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ

***Ключевые понятия главы****:* организационная культура; адаптивная организация; обучающаяся организация; организационный климат; макрокатегории организационного поведения; микрополитика; внутригрупповые процессы; групповая динамика; неформальная организация; подъем командной личности; разнообразие командной личности; когнитивный стиль; социальная идентификация; поведение, ориентированное на группу; поведение, ориентированное на себя; межгрупповые процессы; организационная обучаемость; организационная креативность.

Люди, работающие в организациях, могут рассматриваться, как минимум, с двух позиций  как объект исследования и как объект управленческого воздействия. Сразу следует принести извинение за использование термина «объект» по отношению к людям. Однако, назвав их

«субъектами», мы существенно изменили бы смысл высказывания. Конечно, можно, управлять подчиненными, не будучи знакомым с какими бы то ни было исследованиями. Так делают многие. Однако, это скорее вчерашний день управления персоналом. При подготовке к управленческой деятельности стоит начинать обучение со знакомства с результатами уже проведенных исследований жизни людей в организации. Иначе говоря, со знакомства с комплексной дисциплиной, входящей в расписание практически всех бизнес-школ мира. Мы имеем в виду «Организационное поведение».

Появление понятия «организационное поведение» «обычно связывают с докладом Р. Гордона и Д. Хауэла, опубликованным в 1959 г., в которой авторы на основе анализа результатов опроса студентов и преподаватели бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях. Эта дисциплина должна была аккумулировать опыт практического менеджмента, управленческого консультирования и в научном плане основываться на концепциях и теориях не только психологии, но и социологии, теории организаций и других областей знания» (Филонович С.Р., 1999. С. XXI).

Структура дисциплины «организационное поведение» была предложена в 1958 г. Г. Левиттом в опубликованной им книге «Managerial Psychology». Оглавление этой книги, затем многократно переизданной, фактически воспроизводится в большинстве учебников и пособий по организационному поведению. Логика изложения Г. Левитта носит простой и ясный характер и дана в такой последовательности: психологические

явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации; феномены общения и взаимодействия в парах; малые группы, насчитывающие до 20 участников; взаимодействие между малыми группами; группы, в которых может участвовать до сотни человек; явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек.

Организационное поведение  это предмет, который возник на пересечении многих дисциплин, внесших достаточный вклад в его становление: социологии, психологии, теории организации, управления персоналом, физиологии труда, НОТ. Основание для их объединения объясняется повышенным и избирательным интересом специалистов в области организационного поведения к проявлениям качеств человеческой деятельности на всех этажах организации. Поэтому если речь идет об органических или гуманитарных моделях функционирования организации, оправданно предположить, что они появились под влиянием рассматриваемой дисциплины. Многие достаточно распространенные в настоящее время макроконцепции менеджмента: обучающейся, адаптивной, креативной организации составляют важные разделы дисциплины организационного поведения.

#### Изменения в приоритетах за четверть века

Р. Геллер(1991), анализируя изменения за четверть века (с 1966 г. по 1991 г.) в структуре и процессе подготовки менеджеров в Европе, выделил 12 основных различий:

1. В 1966 г. впервые открылись Лондонская и Манчестерская школы бизнеса. В1991 г. выпущено 5000 магистров бизнес-администрирования.
2. В 1996 г. Америка считалась центром менеджмента. Сейчас бизнес- образование стало поистине интернациональным.
3. В 1966 г. для бизнес-образования характерными в основном считались внутринациональные модели бизнеса. Теперь больше рассматриваются международные перспективы.
4. В теории менеджмента образца 1966 года ведущими являлись технологические и психологические аспекты, теперь  более плюралистические подходы.
5. В 60-х годах доминировал системный подход. Сегодня обучение в бизнес-школах базируется на практике.
6. В 1966 г. менеджеры рассматривались как суперзвезды планирования и контроля. Теперь они должны больше времени уделять общению с людьми.
7. В 60-х годах игнорировались человеческие факторы предпринимательства. Теперь люди рассматриваются как решающий фактор бизнеса.
8. В 60-х годах информационные технологии рассматривались как панацея от всех бед. Теперь они видятся в более реалистичном свете как стратегические инструменты бизнеса.
9. В 60-х годах в моде был консенсус в менеджменте. Теперь приоритет в решении вопросов отдается власти.
10. В 60-х годах бизнес-школы делали акцент на непрерывном анализе конкурентных преимуществ. Сейчас речь идет о создании и планировании новых рынков.
11. В 60-х годах интересы владельцев, персонала и общины рассматривались как не сравнимые по значимости. Теперь должны удовлетворяться интересы всех.
12. В 60-х годах большинство менеджеров составляли мужчины. Теперь признаются динамические изменения в руководящем составе по полу и расе.

Внимательный анализ предложенных Р. Геллером различий приводит к выводу, что по крайней мере треть направлений развития менеджмента в Европе (пункты 4, 6, 7, 11) имеют непосредственное отношение к организационному поведению. Пункт 4 освещает природу организационного поведения, фокусирующего комплексное рассмотрение организации с позиций паук о человеке. Здесь не важны межпредметные рамки, играющие определенную роль при академическом изучении предмета, но теряющие всякий смысл при объединении процессов исследования с практикой управления. Пункты 6 и 11 затрагивают общую тенденцию гуманизации управления, состоящую в значительно более глубоком изучении субъективной природы деятельности коллективов и отдельных сотрудников в организации. И, наконец, пункт 7 может служить признанием в настоящее время роли и функций человеческих ресурсов в любой организации.

К ведущим макрокатегориям организационного поведения могут быть отнесены понятия «организационная культура», «организационный климат»,

«миссия организации».

#### Макрокатегории организационного поведения

Ч. Ганди различал четыре типа организации, каждый из которых генерирует определенный тип организационной культуры и символизирует одного из античных греческих богов.

Первый тип *культура клуба,* президентом которого является Зевс  лидер, обладающий властью и употребляющий ее. Символом такой культуры может быть «паутина». Несмотря на то что существует и формальная структура, и неформальная структура организации, все нити сети ведут к боссу, находящемуся в центре. Большинство организаций начинают жизнь с такой культуры, где крепость «паутины» означает быстроту принятия решений. Однако ограничением здесь является то, что качество решений напрямую зависит от «калибра» босса и его внутреннего мира, другие же сотрудники могут влиять на происходящее лишь незначительно. Успех сотрудника такой организации состоит в обучении думать и действовать как босс.

Второй тип представляет собой *культуру ролей,* патроном которой является Аполлон бог порядка и правил. Такая культура предполагает, что люди рациональны, а их роли определены и исполняются в соответствии с системой ролей и процедур. Такую культуру Вебер называл бюрократической, а Барнс  механистической. Многие большие и стабильные организации принадлежат к этому типу: государственная администрация, страховые компании, организации с длительной историей успеха, достигнутого на одном продукте или услуге. Их сила очевидна, если завтра от нее ожидают того же, что и вчера. Но это становится и слабостью, потому что такие организации не могут в короткие сроки предусмотреть необходимость изменения стратегии и трудно адаптируются к новым условиям.

Третий тип *культура задач* богини Афины, которая, как известно, покровительствовала знаниям. В рамках такой организационной культуры менеджмент рассматривается как перечень проблем, требующих своего решения. Сначала определяют проблему, затем ресурсы для ее решения, включая персонал, оборудование и деньги. Картинкой, символизирующей такую организацию, является сеть, поскольку ресурсы могут концентрироваться, прибывая из всех частей организации. Такую культуру Барнс назвал органической (или организмической). Она работает хорошо, если востребована ее гибкость, а продуктом организации является серия решений определенных проблем. Так построены консалтинговые компании, рекламные агентства. Напротив, подобные организации работают плохо, если востребованы предсказуемость и повторяемость, а важнейшее свойство ситуации ограниченность в средствах.

Последний тип организаций обладает *экзистенциальной культурой,* которой покровительствует Дионис  бог вина и песен. Если для всех других типов характерно подчинение индивидуальных целей целям организации, здесь все наоборот такие организации существуют для того, чтобы помогать достижению индивидуальных целей их членами. Например, группы профессионалов врачей, юристов, архитекторов могут создать организацию, чтобы иметь общий офис, факс, секретаршу. В этих организациях на первом месте каждый профессионал, они не признают боссов, хотя могут принимать координирующие функции от других профессионалов. Такие организации настолько демократичны, что администратору принадлежит совсем мало функций. Это похоже на хор, в котором, чтобы запеть, необходимы бесконечные переговоры. Практически не встречаются бизнес- или индустриальные организации с такой культурой. Однако мы являемся свидетелями значительных изменений природы организаций, демонстрирующих растущие доверие к контрактам с независимыми профессионалами. Приверженцы «дионисийского» взгляда на мир завоевывают все новые и новые позиции.

#### Организационный климат и организационная культура

Понятие «организационный климат» имеет более долгую историю, чем понятие «организационная культура». Оно появилось из недр гештальтпсихологии (Levin, 1936). Но со временем социальная психология начала играть более весомую роль, и вместе с этим внимание к организационному климату стало падать. Одновременно рос интерес к понятию «организационная культура», которое возникло из символического интеракционизма.

Выделяют четы ре концептуальных варианта, или перспективы в организационном климате (Moran and Volkwein, 1992):

* структуральная перспектива  организационный климат как объективная манифестация организационной структуры;
* перцептивная перспектива  организационный климат как психологически выраженное описание организационных условий;
* интерактивная перспектива  особенности взаимодействия сотрудников;
* культуральная перспектива.

Три варианта концепций, которые оперируют понятием

«организационная культура» (Sackmann, 1991):

* Холистическая перспектива  так как организационная культура интегрирует когнитивные и поведенческие пласты культуры.
* Факторная перспектива, так как организационная культура концентрируется на разнообразных проявлениях, факторах, в которых находят выражение поведение и разнообразные практики.
* Когнитивная перспектива относится к тому, что в головах у людей находятся аккумулированные коллективные знания, имеющие выход на то, что надо делать и как действовать.

В исследовании Willem Verbeke, Marko Volgering & Marco Hesseis (1998) были рассмотрены 32 различных определения организационного климата и 54 определения организационной культуры (cм. табл. 1).

Таблица 1

#### Сравнение определений организационного климата и организационной культуры

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Организационный климат** | | **Организационная культура** | | | |
| **Ранг** | **Категории** | **Частота** | **Ранг** | **Категория** | **Частота** |
| 1 | Организация | 30 | 1 | Члены | 40 |
| 2 | Члены | 26 | 2 | Разделенные | 40 |
| 3 | Восприятие | 21 | 3 | Ценности | 30 |
| 4 | Характеристики | 15 | 4 | Организация | 28 |
| 5 | Поведение | 15 | 5 | Поведение | 27 |
| 6 | Описания | 12 | 6 | Надежды | 23 |
| 7 | Разделенные | 11 | 7 | Паттерны | 21 |
| 8 | Набор | 10 | 8 | Нормы | 17 |
| 9 | Влияние | 9 | 9 | Изученные | 16 |
| 10 | Практики | 8 | 10 | Путь | 15 |
|  |  |  | 10 | Мнения | 15 |
|  |  |  | 12 | Система | 12 |
|  |  |  | 13 | Посылки | 11 |
|  |  |  | 14 | Социальный | 10 |
|  |  |  | 15 | Набор | 9 |
|  |  |  | 16 | Практики | 8 |
|  |  |  | 17 | Понимание | 7 |

***Внутригрупповые процессы***

***Накопление общих свойств и различий в группе***

В настоящее время нашло широкое распространение использование; пятифакторной модели (the big five), позволяющей скомпоновать многие личностные черты (Digman, 1990; McCrae, 1989). Ее российский вариант разработан Бурлачуком (2000).

Черты, входящие в указанную модель, обычно обозначаются следующим образом:

1. *экстраверсия* (социальный, разговорчивый, уверенный, активный, внимательный),

Б) *соглашающийся* (обходительный, сотрудничающий, надежный, гибкий),

1. *сознательность* (дисциплинированный, ответственный, организованный, скрупулезный),

Г) *эмоциональная стабильность* (спокойный, энтузиаст, надежный, уравновешенный),

Д) *открытость к освоению нового опыта* (чувствительный, интеллектуальный, любопытный, с хорошим воображением).

В том случае, когда личностные черты членов группы, измеренные с помощью указанного теста, заметно совпадают, принято говорить о повышении единства командной личности. *Подъем командной личности (ПКЛ)*  это аспект композиции личностных черт в команде, уровень определенных личностных черт. Например, характеристика команды как обладающей повышенной ПКЛ по экстраверсии будет означать, что все члены команды обладают повышенной социальностью, уверенностью и коммуникабельностью.

ПКЛ в группе хорошо исследован и является индикатором групповой производительности (Driskell et al.,1988, Hackman, 1987).

*Разнообразие командной личности (РКЛ)*  вариативность среди членов команды определенной личностной черты или набора черт. Muchinsky & Monahan (1987) описали две модели, стремящиеся объяснить, почему гетерогенность (высокое РКЛ) или гомогенность (низкое РКЛ) команды влияют на повышение производительности команды. Модель дополнительности утверждает, что производительность труда повышается, если члены команды сопоставимы друг с другом. Модель комплементарности утверждает, что производительность повышается, если личностные черты членов команды носят разнообразный характер.

Возникают многочисленные вопросы о наилучшем соотношении личностной композиции группы и ее производительности. В одном из исследований более трехсот работников были организованы в 82 команды по четыре человека в каждой и им были даны задания (Neuman G.F. et al., 1999).

Традиционная стратегия подбора членов команды учитывает различия между кандидатами на рабочие места. Указанное исследование; показало, что при принятии решения о формировании команды также должно учитываться сходство различий в личностных чертах. Выявлено, что если ПКЛ согласия, сознательности и открытости к опыту являются достоверными индикаторами, то РКЛ членов команды в экстраверсии и эмоциональной стабильности также начинают работать как индикаторы производительности.

#### Когнитивный стиль и принятие решений

На процессы стратегических действий, на внимание к существу происходящего и принятие риска значительное влияние оказывают фундаментальные различия в перцептивных и оценочных ментальных процессах.

Термин «когнитивный стиль» (или стиль принятия решений, или стиль решения проблем) используется для описания различий между сбором и обработкой информации.

Наиболее надежным и широко известным инструментом измерения различий между указанными выше свойствами стал тест «Индикатор типов Маерс-Бриггс» (ИТМБ). Так, например, Murray (1990) в результате анализа

пришел к выводу, что ИТМБ «интенсивно исследован и показал успешные результаты в логике, тестовых процедурах и тестовых результатах».

Roger J. Volkema & Ronald H. German (1998) в своем исследовании установили значимое взаимодействие между композицией групп и процессом формулирования проблемы при решении предложенной задачи. Обследование было проведено в 26 группах, организованных по 4 человека. Все группы решали известную задачу о выживании в тундре. Все испытуемые были протестированы по ИТМБ. Исследователи пришли к выводу, что композиция группы, составленной из испытуемых с разными психологическими типами по Маерс-Бриггс, может облегчать процесс формулирования проблемы и влияния этого этапа на общий результат.

#### Ориентация членов группы на группу или на себя

Эдгар Шайн (1998) описал *виды поведения, ориентированные на задачу и производительность, и виды поведения, ориентированные на себя* (*ПОСы*), как у индивидов, так и у подгрупп. В ПОСах индивиды демонстрируют механизмы определения и переопределения ролей в группе. Примерами ПОСов, по Шайну, могут быть жесткие ответы (типа борьбы, контроля, сопротивления авторитету) и задержанные ответы (типа пассивности, безразличия, преобладания логики).

Группы могут работать эффективно, если поощряется индивидуальное *поведение, ориентированное на группу (ПОГ),* и если самооценка членов группы не слишком тормозится групповой работой.

Члены группы, ориентированной на выполнение определенных задач, работают в определенном контексте как группы, так и самого себя (Smith & Horg, 1987, Stogdill, 1959). Это не означает, что группа и личность  соперники, однако временами они могут быть конкурирующими ориентациями, а временами комплементарными. В каждой ситуации мы должны идентифицировать приемлемый баланс между ними.

Исследование Warren E. Watson, Lynn Jonson & Deanna Merritt (1998) показало, что если членами группы подчеркивается их самостоятельная активность, то обычно это является сигналом необходимости дополнительной коммуникации относительно ролей членов группы, делегирования полномочий и взаимозависимости. Не исключено, что излишние проявления самостоятельности могут считаться сигналом к изменению (расширению) состава группы.

#### Поведение при ограниченности ресурсов

Одним из определяющих признаков современной организации является зависимость ее членов от имеющихся ограниченных ресурсов. Если ресурсы становятся дефицитом, сотрудники могут ощущать острое различие между собственными интересами и интересами других членов организации.

Karl Aquino & Americus Reed II (1998) экспериментально исследовали взаимозависимость ограниченности ресурсов, неравенства в управлении ими и особенностей межличностной коммуникации. В исследовании приняли участие 104 мужчины и 104 женщины  студенты бизнес-школы. Экспериментальный план имел следующий вид: 2X2X2 (Коммуникация X Дефицит X Способ распределения ресурсов).

Исследователи пришли к выводу, что организация должна использовать процедуры, которые позволяли бы ее членам следовать таким стратегиям, которые приводят к максимальному сокращению дефицита. Коммуникация «лицо в лицо» может лежать в основе таких процедур. Однако, если позволить сотрудникам только общаться, но при этом не предоставлять им информацию об объективном состоянии ресурсов, то происходит снижение эффективности полученных решений.

Одной из более эффективных процедур может стать иерархическое принятие решений, облегчающее координацию и взаимодействие между членами группы. Достаточно осмысленной может быть процедура частичной или полной централизации при принятии решений о распределении ограниченных ресурсов, особенно если в организации были случаи неудачного распределения ресурсов.

#### Идентификация своего места в группе

Проблемы межгрупповых отношений, базирующихся на многих критериях, могут быть отнесены к наиболее запутанным и деструктивным проблемам в социальном мире (Allport, 1954, Boucher, Landis & Clark, 1987, Pettigrew, 1981, Sharif & Sharif, 1953).

Теория социальной идентичности в оригинальном изложении Tajfel (1982) предполагает, что люди имеют базовую потребность в позитивной самооценке, которая отчасти определяется их участием в группе.

Процесс социальной категоризации организует социальный мир в группах и определяет самого человека как часть одних групп, но не других. Теория самокатегоризации в настоящее время развивает общую теорию социальной психологии, соседствующую с теорией социальной идентификации межгрупповых отношений.

Одно из важных положений теории самокатегоризации состоит в том, что по мере того как внутригрупповые категории все более стабилизируются, а самоидентификация становится деперсонализированной, индивидуальные свойства становятся психологически относительно менее важными, чем общие групповые характеристики.

Jay W. Jackson (1999) считает, что основные из современных операционализаций и концептуализации социальной идентификации могут быть классифицированы по одному или нескольким основаниям:

* *Привлекательность группы,* выражающая позитивный аффект по поводу пребывания в группе.
* *Деперсонализация*  размышление о себе больше в терминах неотъемлемого члена группы («Мы») и меньше в терминах уникального индивидуума («Я»).
* *Восприятие зависимости себя от группы*  вера в то, что собственное благополучие и благополучие группы связаны между собой, и/или в чувство собственного долга в построении позитивных отношений с членами группы.
* *Межгрупповая конкуренция*  восприятие другой группы как конкурирующей с собственной группой.

#### Удовлетворенность работой

Удовлетворенность трудом является аффективной реакцией на работy, основанной на сравнении полученного результата с ожидаемым (Cranny, Smith & Stone, 1992). Первое исследование параметров, систематически связывающих удовлетворенность трудом с должностной позицией, принадлежит Hoppock (1935).

Среди наиболее важных факторов или условий, определяющих удовлетворенность трудом, по мнению Chet Robie etal. (1998), можно назвать следующие:

1. уровень интеллектуальных задач, с которыми человек может успешно справиться;
2. личностный интерес к работе как таковой;
3. работу, которая не ведет к чрезмерному физическому утомлению;
4. вознаграждение за труд, соответствующее персональным ожиданиям;
5. условия труда, которые сравнимы с индивидуальными физическими потребностями и которые облегчают решение поставленных задач;
6. высокую самооценку сотрудника;
7. коллеги по работе, которые могут помочь в освоении сотрудником ценностей данной работы (например, интересное содержание работы, оплата, продвижение по службе), чьи базовые ценности похожи на ценности данного сотрудника и которые помогают ослабить ролевой конфликт и неоднозначность ситуации (Locke, 1976).

## Межгрупповые процессы

#### Развитие групп и микрополитика

Если иметь в виду практические цели в управлении организацией, то термин «микрополитика» может обозначать сеть индивидов и групп в нескольких организациях, стремящихся к обладанию ограниченными ресурсами и властью.

Микрополитика часто проявляется в неформальной коммуникации в организациях и между ними, включает ежедневное взаимодействие, переговоры и сделки любой организации с представителями внутреннего и внешнего окружения (Lindle, 1999). Действующие лица микрополитики, например, в школе включают учителей, заведующих учебной частью и ее сотрудников, директора, родителей и школьников.

По Hoyle (1988), микрополитика касается тех стратегий, при которых индивиды и группы пытаются использовать в организационном контексте свои ресурсы власти и влияния для достижения своих целей.

В настоящее время нет непротиворечивой теории микрополитики для организации. Тенденции, характерные для неформальных групп, повсеместно носят сходный характер, отражающий природу человека. Распространено значительное число «клик» среди персонала  горизонтальные, вертикальные и смешанные (Schein, 1965).

Несмотря на различия в типах, группы имеют схожие структуры. Неформальные группы более или менее сплочены вокруг лидера. Лидер стремится к установлению норм или ритуалов, подтверждающих членство в группе. Одни нормы носят установочный характер, другие поведенческий, некоторые даже территориальный.

Теоретически формальные группы в любой организации являются структурами, позволяющими «законодательно» оформить установленные цели деятельности. Однако эмпирические исследования показывают, что *разделение групп на формальные и неформальные существенно упрощает ситуацию.*

По мнению Дж. Линдл (1999), микрополитика должна изучаться «в действии и на рабочих местах». Однако проблема состоит в том, что большое внимание в последние годы уделялось команде и управлению командой. Это в полной мере относилось к эффективности управления формальными группами. Но в значительной мере игнорировались неформальные группы, которые могли оказаться более важными в развитии указанных выше процессов.

Общая проблема состоит в том, как организовать продуктивные, сотруднические межгрупповые отношения и минимизировать при этом последствия соревнования между группами. Эффект соревнования между ними заметен. Внутри групп наблюдается повышение сплоченности и фокусирование внимания на тех или иных заданиях:

* Группы становятся более связанными и демонстрируют больший уровень лояльности членов, которые сокращают дистанцию и снижают уровень различий между собой.
* Групповой климат изменяется от неформального, каузального и социального по отношению к работе, снижается внимание к психологическим нуждам членов группы и повышается к выполнению задания.
* Стиль лидерства изменяется от более демократического к более автократическому; группа становится более толерантной в отношении автократического лидерства.
* Группа становится более структурированной и организованной.
* Группа требует от членов большей лояльности и конформности, что6ы быть в состоянии выстроить «солидный фронт» на границе с другими группами внутри организации. Кроме того, параллельно происходят *изменения в отношениях между группами.* Чувство «мы» возрастает внутри групп по мере того как растет чувство «они» по отношению к тем, кто находится за пределами группы.
* Группа начинает рассматривать другие группы в организации больше как врагов, чем как нейтральных феноменов.
* Группа начинает испытывать нарушения восприятия, появляется тенденция воспринимать только лучшие свои свойства, игнорируя слабости; появляется тенденция замечать только худшие свойства других групп, игнорируя их сильные стороны; каждая группа начинает развивать негативные стереотипы по отношению к другим группам («они не следуют законам, как это делаем мы»).
* Враждебность к другим группам растет параллельно с ослаблением взаимодействия и коммуникации с ними, становится легче культивировать негативные стереотипы восприятия и сложнее исправлять искажения в нем.
* Члены групп готовы слышать только то, что поддерживает их собственную точку зрения и стереотипы.

Исследования условий, ограничивающих эффективность микрополитических действий во взаимоотношениях групп, по мнению Mel West (1999), дают ряд представлений о том, что следует делать:

* Растущее внимание к повышению общей эффективности, а не к исключительности отдельных департаментов; награды группам только за их вклад в общие достижения, а не за индивидуальные успехи.
* Создание условий для интенсивного взаимодействия и коммуникации групп между собой, открытие возможностей для сотрудничества групп, подкрепление поддержки одних групп другими.
* Избегание ситуации «победитель/проигравший», чтобы группы не попали в ситуацию борьбы за ресурсы или награды за победу над другими группами; для этого необходимо культивировать обсуждение и совместное принятие решений в целях максимизации вовлечения и участия групп в общем процессе.
* Ротация членов между подгруппами для дестабилизации структуры организации и роста взаимопонимания между членами из разных подгрупп, а также для снижения степени проявления исключающей идентификации себя как члена только одной группы.

#### Стратегии микрополитики в совместных предприятиях

Одной из иллюстраций проявления микрополитики в российских компаниях можно считать совместные предприятия, где, как известно, более чем достаточно оснований для неоднородности.

Совместные предприятия (СП) включают в себя три организации (два партнера и вновь созданное СП) и часто имеют разные цели, характеризуются различиями в организационном климате, поэтому у них часто происходят конфликты между партнерами.

Исследование Paul W. Beamish, Carl F. Fey (1999) ставило своей целью выявить основные стратегии преодоления конфликтов в российских компаниях. Оно базировалось на интервью с генеральными менеджерами 40 российских совместных предприятий. Выявлено 9 наиболее распространенных *стратегий преодоления конфликтов:*

1. Объединение целей партнеров.
2. Восстановление адекватной коммуникации между вовлеченными в конфликт группировками.
3. Разработка стандартных процедур разрешения конфликта.
4. Изменение стратегии  от стремления к максимизации своего результата к выигрышу всех вовлеченных сторон.
5. Выражение понимания точки зрения противоположной стороны.
6. Укрепление власти иностранных менеджеров для получения большего числа решений.
7. Развитие терпимости и понимания разных национальных культур.
8. Обеспечение поддержкой всех группировок, имеющихся в совместном предприятии и вокруг него.
9. Обсуждение путей преодоления возможных конфликтов в будущем.

#### Проблемы менеджмента в России

Три преподавателя менеджмента, проведшие несколько лет в России и обсудившие опыт своего взаимодействия с российскими руководителями и характер предъявляемых теми требований, выделяют шесть наиболее острых проблем российского управления (Ruth May, Carol Bormann Young & Donna Ledgerwood, 1998):

1. Недопонимание сложности свободного рынка тенденция полагать- ся ни импортные формулы и рецепты.
2. Относительно невысокий уровень организационной исполнительности.
3. Недостатки персональной ответственности и параметризации.
4. Невнимание к управлению здоровьем и безопасностью сотрудников.
5. Запутанность системы компенсаций и премий.
6. Напряженность в отношениях между руководителями и рядовыми сотрудниками.

#### Предложения бихевиористов

Fred Luthans et al. (1998) считают, что исторически Восточная Европа и, в частности, Россия отличались чрезмерной дистанцией во власти, коллективизмом, женственностью и кратковременностью планирования. Однако последние данные демонстрируют, что в странах СНГ нарастает индивидуализм. В складывающейся ситуации, считают авторы исследования, наиболее эффективно может проявить себя поведенческий подход к управлению и совершенствованию российских компаний.

Поведенческий подход к модификации организаций это пошаговое решение проблем, аналитический и ориентированный на действия подход к идентификации и ситуационному управлению поведением сотрудников, связанным с уровнем их производительности (Лютенс и др., 1998). В упрощенном виде можно представить такую последовательность шагов:

1. Определение видов поведения, ведущих к повышению производительности.
2. Измерение видов поведения.
3. Функциональный анализ видов поведения.
4. Развитие и приложение стратегии нововведений.
5. Оценка полученных успехов в производительности.

#### Поведение современных компаний

С точки зрения топ-менеджеров, изменения в поведении компании вызваны динамизмом рынка, изменениями в политике государств, динамизмом моды и вкусов потребителей товаров и услуг. В конце 60-х годов Уоррен Беннис первым использовал понятие «адаптивная» организация, чтобы подчеркнуть преимущества такого управления, при котором организация была бы в состоянии незамедлительно отреагировать на новые требования времени. Практически в то же время известный ученый Олвин Тоффлер был вовлечен в консалтинговый проект для компании AT&T (Американ Телефон энд Телеграф), который привел к аналогичным выводам. Однако по причине конфиденциальности Тоффлеру удалось опубликовать свои результаты только в 1985 г. в книге «Адаптивная корпорация», когда AT&T уже более 10 лет работала по-новому.

Сердцевину предложений Тоффлера составило сравнение различий, характерных для индустриальной и супериндустриальной эпох в мировосприятии рынка.

При индустриализме доминантной формой организации была бюрократия. Предприятия штамповали стандартную продукцию, а бюрократия была машиной для «штамповки» стандартных решений. Бюрократия базировалась на машиноподобном разделении функций,

рутинной деятельности, исполнительности и довольно высокой вертикальной иерархии. Решения принимались наверху, выдавались инструкции, а действия осуществлялись внизу. Бюрократическая система была создана для выполнения ограниченного числа повторяющихся функций в относительно предсказуемой обстановке. Поэтому она и стала доминантной формой человеческих отношений и организаций в индустриальную эпоху.

Однако в супериндустриальную эпоху бюрократия постепенно будет замещаться профессионалами (адхократией), координирующими работу временных коллективов, начинающих и прекращающих работу в соответствии с изменениями среды, окружающей организацию. Такое развитие управления распространено во многих отраслях и находит проявление в том, что растет число временных организаций проблемных групп, проектных команд и т.п.

Адхократия завтрашнего дня востребует совершенно другой набор человеческих характеристик: быстрое обучение, адекватное новым обстоятельствам и проблемам, развитие воображения для осмысления новых решений. Для борьбы с новыми или уникальными проблемами специалисту в адаптивной корпорации следует перестать быть похожим на «книгу рецептов». Он должен становиться все более способным к выбору и принятию сложных решений, основанных на ценностях в гораздо большей степени, чем к механическому исполнению распоряжений, полученных со стороны. У него должно все более проявляться желание «прокладывать» путь через множество документов и заседаний, учиться работать в постоянно изменяющихся группах при сотрудничестве с разными коллегами.

Сегодня возрастающее число проблем не может решаться исключительно одним компонентом организации  ее руководством. Нестандартные новые проблемы должны направляться в определенные отделы или группы для принятия решений.

На уровне подразделений ускорение изменений  потребительских потребностей, социальных сдвигов, политических сил, демографии и т.п.  означает, что корпорация сталкивается лицом к лицу со все нарастающим потоком временных проблем и возможностей. Временные проблемы требуют появления одноразовых или временных организаций для своего решения. Вполне очевидно, что неэффективно строить полноценную структуру для решения таких проблем, которые через определенное время перестают существовать. В результате появилась необходимость в создании временных, с ограниченным сроком существования единиц организации. Некоторые из них могут просуществовать годы, другие только несколько дней.

Основным персонажем книги О. Тоффлера, с которым постоянно осуществлялась дискуссия, был Теодор Вейл, основатель и руководитель АТ@Т. ЬюдорВейл был уверен в нескольких вещах и знал наверняка:

* Большинство людей желают одного и того же, и для большинства из них экономический успех  безусловная ценность. Это значит, что мотивацией для них является экономическое вознаграждение.
* Чем компания больше, тем она должна быть лучше, сильнее и прибыльнее.
* Труд, материалы и капитал, а не земля являются первичными факторами, определяющими производство.
* Производство стандартизированных товаров и услуг более эффективно, чем ремесленной продукции, в которой каждая последующая единица отличается от предыдущей.
* Наиболее эффективная организация  это бюрократия, в которой каждая субединица имеет сквозную, четко определенную роль в иерархии. Это создает организационную машину для принятия стандартизированных решений.
* Технический прогресс помогает стандартизировать производство и обеспечивает «прогресс».
* Труд большинства людей не может не быть рутинным, повторяющимся и стандартизированным.

Но Т. Вейл не подозревал, что:

* Удовлетворив базовые потребности, люди перестают нуждаться в одинаковых вещах, а экономическое вознаграждение само по себе недостаточно для мотивации их деятельности.
* Существует верхняя граница экономии как для корпорации, так и для государственной организации.
* Информация так же важна, а может, еще более важна, чем земля, труд, капитал и материалы.
* Мы продвинулись от массового заводского производства к новой системе «ручного» или «интеллектуального» производства, основанного на информации и супертехнологии. Продуктом этого производства теперь являются не миллионы стандартизированных единиц, а ориентированные на потребителя товары и услуги.
* Лучший способ организации не бюрократия, а адхократия, каждый компонент организации независим и гибок, каждая единица взаимодействует со многими другими ситуативно, а не иерархически, решения так же, как товары и услуги, скорее, уникальны, чем стандартны.
* Развитие технологии не обязательно приносит прогресс и может, если ее не контролировать, разрушить достигнутый прогресс.
* Труд большинства людей может быть изменчивым, неповторяющимся и реактивным, побуждая человеческий потенциал к творчеству, развитию и оценке.

Адаптивность организации предполагала немедленное реагирование. Но известно, что самым эффективным реагированием с минимальным временным «зазором» или даже опережением является изменение, основанное на предвидении и верном прогнозе, присущем, как известно, только живым организмам. Дальнейшая логика развития концепции организационного поведения начала все больше реализовываться на «поле» органических или даже психологических моделей и свойств обучаемости, креативности, целеполагания, коммуникации.

Из-за изменений в обществе, на рынке и в самих организациях, которые постоянно нарастают, у сотрудников интенсивно распространяется личностная дезадаптация. Это сказывается не только на личностном, но и на производственном уровне.

Расширенным вариантом программы обучения в организации должно стать *«обучение совладению»* с ситуацией неопределенности. Для этого

могут формироваться ситуационные группы, создаваться кризисные центры, профилактории и другие инструменты, помогающие сотрудникам справляться с изменениями в жизни, которые продуцируют стрессы: повышениями и понижениями по службе, переводами, сменой места жительства, рождениями, смертями, женитьбами, разводами. Это вполне экономически оправдано, так как большинство таких изменений влияет на производительность труда. Подобные услуги идут гораздо дальше того, что предлагается индустриальной психологией, базирующийся на статическом представлении о работнике. Они предполагают исследование проблем, волнующих человека, борющегося с частыми изменениями на работе и вне ее.

По указанным причинам специалисты по организационному поведению должны сконцентрировать внимание и ресурсы на исследованиях и экспериментах по теории обучения, производственной психотерапии, по кросс-культурным коммуникациям и педагогической методологии.

#### Категории освоении мира и обучаемость организации

Schein (1996) предположил, что в организациях обычно сосуществуют как минимум три субкультуры:

1. Оперативная субкультура, концентрирующаяся на управлении подсистемами организации и взаимодействием людей;
2. Инженерная субкультура, ценностью для которой являются безошибочные технические решения;
3. Исполнительская субкультура, концентрирующая внимание на финансовой стороне дела.

Если мы анализируем события и программы более глубоко, начинают проявляться глубинные культурные ценности и установки (см. Schein, 1992). Знания это больше, чем набор фактов, объединенных в одну группу Организационные знания содержатся в продуктах человеческой деятельности (оборудовании, базах данных, оформлении), в организационных структурах (ролях, системах поощрения, процедурах) и людях (умениях, ценностях, верованиях, практиках) (Kim, 1993; Levitt & March, 1988; Schein, 1992). Для специалистов разной направленности характерны разные способы освоения окружающего мира. Соответственно процедуры обучения должны учитывать эти базовые различия опыта (см.

табл. 2).

Таблица 2

#### Логические категории освоения знаний, присущие специалистам разной направленности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Антиципация | «Упругость» |
| Конкретное | Инженеры-проектировщики: Оборудование  Визуальное Планирование/ремонт | Операторы: Оборудование/люди Тактильное Адаптация |
| Абстрактное | Менеджеры: Деньги Цифровое Планирование | Ученые-гуманитарии: Идеи  Вербальное Обучение |

Например, «ремонтная» логика очень полезна для решения тех проблем, которые известны, хорошо структурированы и разложимы на части, и не подходит для других проблем. John S. Carroll (1998) предложил схему анализа и обучения сотрудников в организациях  носителях

«ремонтной» логики (см. табл. 3).

Таблица 3

#### Категории организационного обучения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ресурсы | Виды активности | Процессы | Результаты |
| Люди | Самопроверка | Наблюдение | Продукция |
| Инструменты | Дневные встречи | Рефлексия | Цены |
| Авторитет | Анализ событий | Создание | Безопасность |
| Законность | Критика после работы | Деятельность | Мораль |
| Информация | Парные визиты |  | Репутация |
| Процедуры | Обмен передовым опытом |  | Качество |
| Культура | Benchmarking |  | Развитие мощностей |
| Ментальные модели | Аудит и т.п. |  | Графики |
| Время, деньги и т.п. |  |  |  |

***Параметры обучаемости организации***

Уровень принятого руководством компании курса на обучаемость и степень его реализации могут быть проанализированы в соответствии с параметрами обучаемости, предложенными Майком Педлером с сотрудниками (1997) и преобразованными нами в контрольную карту. Из контрольной карты видно, что обучаемость как свойство организации понимается Педлером намного шире, чем простое распространенно и поощрение среди сотрудников методов обучения и самосовершенствования. Обучаемость касается многих свойств организации, как структурных, так и функциональных.

Работа с контрольной картой предполагает анализ выделенных в ней параметров, их экспертное или объективное оценивание и суммирование в виде итогового показателя обучаемости. Кроме того, важен сравнительный анализ уровня обучаемости по разным направлениям. Очевидно, что любая реально работающая фирма, руководство которой даже и не подозревает о существовании концепции обучаемых организаций, тем не менее практикует некоторые из указанных в контрольной карте направлений деятельности и поэтому может быть признана частично обучающейся.

По параметрам обучаемости можно сравнить несколько приблизительно равноценных компаний. Иначе говоря, указанная аналитическая деятельность может привести к синтезу концепции обучаемых организаций с процедурами «benchmarking» (см. табл. 4).

Таблица 4

#### Параметры обучающейся организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название | Интерпретация | Показатели | Оценка |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п |  |  |  |  |
| 1. | Обучающий подход к стратегии | Используются технологии стратегического планирования | Проводится анализ и учет управленческих ошибок |  |
| 2. | Партиципативная стратегия управления | Персонал участвует в принятии решений | * Рабочие группы * Проблемные группы |  |
| 3. | Внутренние Public Relations | Поступление информации сверху вниз в полном объеме | Несколько каналов информирования сотрудников |  |
| 4. | Всеобщий учет и контроль | Используются процедуры параметризации процессов | Должностные инструкции Формализация отношений |  |
| 5. | Внутренний обмен | Полноценные информационные потоки по горизонтали и снизу вверх | * Электронная доска объявлений * Общая база данных * Почтовый ящик |  |
| 6. | Поощрение гибкости | Работает система инноваций | Время внедрения инновации |  |
| 7. | Осмысленное  «усиливающее» структурирование | Создание новых подразделений обсуждается и вписывается в стратегическое планирование | Связь плана действий и плана новообразований |  |
| 8. | «Пограничные» сотрудники в функции каналов общения с внешней средой | Сотрудники собирают и анализируют информацию извне, а также информируют среду | * Формы отчетов о ситуации на рынке * План информационных   «утечек» |  |
| 9. | Обучение на основе опыта других компаний | Использование технологий  «benchmarking» | Сравнение своих действий и результатов с конкурентами |  |
| 10. | Климат учебы | Разработана и реализуется система обучения персонала | План обучения Разнообразие форм обучения |  |
| 11. | Возможности саморазвития для всех | Осуществляются мероприятия по планированию карьеры | Соглашения с сотрудниками об условиях карьерного роста |  |
|  |  |  | Сумма баллов: |  |

Для подготовки людей к работе требуются три уровня обучения. Первый уровень *простой тренинг* выполнения заданий, во время которого человек пошагово вводится в специфические процедуры, выполняемые на рабочем месте. На втором уровне  *формального обучения*  человек приобретает основные представления о мире и интеллектуальные умения. Традиционно эти знания получают в колледжах и школах. На третьем уров- не *культурного образования* обычно в процессе жизнедеятельности при- обретаются все те знания, без которых человек не смог бы функционировать в культурном аспекте. Раньше компании автоматически считали, что принимаемый сотрудник готов к работе с точки зрения культуры. Сейчас фактически структура профессий все больше дифференцируется, поэтому вполне возможно, что разрыв между потребностями компании и тем, что дает на выходе стандартное образование, увеличивается.

По мнению некоторых специалистов, концепция обучающейся организации несколько снижает значение обучения (тренинга, ретренинга и т.д.) сотрудников в узком смысле этого слова, ведет к переносу внимания на структурно-функциональные аспекты управления. На самом деле это не так. Обучение всегда было и остается прямым путем совершенствования функционирования фирмы. Это подтверждается ростом исследований обучения в узком смысле. Приведем некоторые примеры.

#### Что хотят изучать студенты

Valerie Priscilla Goby (1999) провела исследование, демонстрирующее приоритеты студентов в обучении менеджменту. Результаты исследования представлены в таблице 5.

Таблица 5

#### Потребности студентов, обучающихся менеджменту, в освоении конкретных техник управления персоналом

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Темы курса | Число выбранных тем  (N = 52) | Выбор с первого раза | Выбор со второго раза | Выбор с третьего раза |
| Интервью о работе | 49 | 24 | 9 | 11 |
| Коммуникативные умения | 45 | 17 | 18 |  |
| Работа с агрессией | 37 |  | 14 | 17 |
| Групповая динамика | 29 | 6 | 8 |  |
| Проведение исследований в целях бизнеса | 21 | 3 |  | 7 |
| Доказательство случая | 21 |  |  | 10 |
| Международная бизнес- коммуникация | 19 |  | 7 |  |
| Роль коммуникации в бизнес- организациях | 18 |  |  |  |
| Интервью для прессы и телевидения | 15 |  |  |  |
| Написание руководств, докладов, процедур | 4 |  |  | 1 |
| Теория коммуникации и | 4 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| концепты |  |  |  |  |

***Что считают важным опытные менеджеры***

James J. Jiang, Gary Klein & Steve Margulis (1998) провели опрос опытных менеджеров, касающийся их мнений о наиболее важных знаниях и умениях в управлении. Опрос выявил следующую последовательность преференций по убывающей: интервьюирование; повелевание; управление; речь; слушание; письмо; сотрудничество; терпение; лидерство; чувствительность; дипломатичность; обучение; эмпатия; организационная коммуникация; политика; продажа; уверенность; невербальная коммуникация.

Сравнение двух проведенных исследований (опросы студентов и менеджеров) дает повод для размышлений о различиях в стандартном курсе обучения менеджеров и запросах практики. То, что и студенты, и менеджеры поставили на первое место технику интервьюирования, а на второе место коммуникативные умения, вовсе не означает совпадения их позиций. Различие не менее существенное. Менеджеры выделяли коммуникативные умения более дифференцированно. Значительную часть их списка представляют те или иные аспекты коммуникации: повелевание, речь, слушание, терпение, чувствительность, дипломатичность, эмпатия, невербальная коммуникация. В то же время менеджеры не упомянули такие позиции, традиционно включаемые в учебный план, как проведение исследований, групповая динамика.

Для разработчиков учебных планов клиентная ориентированность чрезвычайно важна в плане успешного функционирования высшего учебного заведения. Сравнение же результатов проведенных исследований показывает, что в этом направлении мало делается даже в успешно оцениваемых зарубежных университетах.

Развитие концепции обучающейся организации ведет к пересмотру нескольких важных следствий, например более пристальному вниманию к такому свойству, как креативность в организации.

#### Креативность организации

Результативность креативного подхода находит свое выражение в новых товарах, услугах, идеях, процедурах и процессах. Все они появляются в целостной системе компании как результат сложной мозаики индивидуальных, групповых и организационных характеристик.

Woodman & Schoenfeld (1993, 294295) предложили интеракционистскую модель креативного поведения. Они рассматривают креативное поведение в организационной ситуации как комплексное взаимодействие на уровне личность  группа, на которое оказывают влияние многие факторы текущей ситуации. На личностном уровне это когнитивные умения и стили, личностные особенности мышления.

*Индивидуальная* креативность является суммой предусловий (биографические данные), когнитивного стиля и способностей (дивергентное мышление, плавность мышления), личностных показателей (локус контроля), релевантных знаний, мотивации, социального влияния (окружающая среда, задача и время исполнения).

*Креативность группы* является суммой креативных данных группы и контекстуальных влияний (организационной культуры, ресурсного обеспечения).

#### Индивидуальная креативность

В 1869 г. Френсис Гальтон в своей новаторской книге

«Наследственный гений» предложил читателю статистический анализ огромного числа биографических фактов и изложил принцип приложимости статистических закономерностей к исследованию распределения способностей. Согласно Гальтонy, подобно тому как люди среднего роста составляют самую распространенную группу, а более высокого и более низкого роста встречаются тем реже, чем больше отклоняются от средней величины, происходит и распределение умственных способностей. Под влиянием Ч. Дарвина Гальтон считал умственные способности строго наследуемыми. Обработав материал о родственных связях выдающихся людей в Великобритании, он пришел к выводу, что высокая даровитость определяется степенью родства с выдающейся личностью. В дальнейшем исследователи указали на пробелы в таких представлениях относительно влияния ситуативных нагрузок и индивидуальных реакций на ситуационные факторы.

Нa креативность могут влиять такие личностные черты, как степень эстетического чувства, разносторонность интересов, уровень энергичности, автономность, интуиция, самоуверенность, способность решать конфликтные ситуации на основе собственных убеждений.

#### Когнитивные факторы

Carrol (1985) выявил восемь когнитивных факторов, влияющих на уровень когнитивности: ассоциативная плавность (flexibility), практическая и воображаемая плавность, экспрессивная плавность, образная плавность, беглость речи и слов, оригинальность, чувство независимости. Например, люди с выраженной независимостью способны анализировать релевантные аспекты ситуации, не отвлекаясь на иррелевантные аспекты, как это происходит у зависимых.

Gillford (1977) определял когнитивные процесс плавности, гибкости, оригинальности и совершенствования (elaboration) как наиболее существенные в дивергентной продуктивности.

Basadur, Graen & Green (1982) исследовали дивергентное продуцирование и пришли к выводу, что существует связь между дивергентным и конвергентным мышлением через этапы нахождения проблемы, решения и его применения. Их исследование показало, что обучение членов организации креативному мышлению привело к позитивным изменениям в установках по отношению к дивергентному мышлению и в конечном итоге привело к позитивным организационным преобразованиям.

Многие исследователи зафиксировали связь между креативностью и внутренней мотивацией. Так, Simon (1967) указывал, что начальным элементом мотивации может считаться контроль внимания. А внешняя мотивация (оценка, вознаграждение) могут негативно повлиять на креативность.

#### Роль знаний

Amabile (1988) показала, что для продуцирования креативных идей одинаково важны и креативные способности, и специальные знания.

Британский живописец Рейнольдс писал: «Изобретение это немного больше, чем новая комбинация тех образов, которые были заложены в нашу память. Ничего не может быть произведено из ничего. Тот, кто не имеет материала, не может произвести комбинации» (Sir Joshua Reynolds, 17321792; quoted in Offner, 1990).

#### Креативность в группах

Несмотря на то что мнение о влиянии на креативность социальных процессов популярно, их приходится исследовать с учетом индивидуальных различий испытуемых.

Amabile (1988) пришла к выводу, что креативность может снижаться, если другим сотрудникам предоставлены оценочные полномочия.

King & Anderson (1990) выявили, что условиями групповой креативности и инноваций могут становиться лидерство, сплоченность, стойкость и структура группы. Творческий потенциал группы выше, если управление в ней демократично, структура больше органическая, чем механическая, а члены группы имеют образование в разных областях.

Многочисленные методики решения проблем типа брейнсторминга были заработаны на основе убеждения, что роли и нормы могут сдерживать фантазию. Но в них не учтены такие явления, как потеря группового процесса, потеря координации и релевантной мотивации членов группы. Потеря группового процесса может произойти из-за ошибок в постановке стратегических задач. Координация и мотивация могут пострадать из-за ослабления вовлеченности людей в групповой процесс. Наоборот, уровень мотивации может повыситься чрез социальную фасилитацию или повышение «продуктивной напряженности» у членов группы.

#### Организационная креативность

Kirton & Render (1982) показали, что работники научно- исследовательского плана могут предлагать более творческие решения, чем инженеры-конструкторы. Возможно, объяснение этого заключается в том, что инженеры руководствуются более узким спектром парадигм, чем ученые.

Sсhneider (1987) выявил, что организации могут привлекать и отбирать сотрудников определенного когнитивного стиля. Когнитивный стиль, подобно организационной культуре, формируется годами, и его трудно менять. Если в организации наступают перемены, старые сотрудники чаще уходят, чем меняют когнитивный стиль. А программы переобучения эффективны только для тех сотрудников, которые сами готовы меняться.

Относительно небольшое число исследователей (Amabile, 1988; Staw, 1984) относят креативность в чистом виде к главным объяснительным принципам анализа организаций. Большинство рассматривают креативность более утилитарно, например как способность организации к адаптации и приложению к своему производству идей, предложенных другими и вне организации.

В одном из исследований была, например, показана связь между инновациями и автономностью, плотностью информационного потока, креативностью и профессиональными знаниями рабочих.

Cummings & O'Connell (1978) пришли к выводу, что организационные инициации могут стимулироваться:

а) увязкой инноваций с целями организации;

б) регулярными и своевременными исследованиями;

в) особенностями социально-организационной среды и особым управленческим стилем.

Таким образом, исследования настойчиво демонстрируют связь креативности с особенностями разного уровня  организационного, группового и индивидуального. Все они должны быть рассмотрены, если требуется достаточно полная картина процесса. Кроме того, должны быть рассмотрены цели, процесс, участники процесса, продукты креативного процесса, общая ситуация его осуществления (см. табл. 6).

Таблица 6

#### Концептуальные связи между креативностью людей, процессами, продуктами и ситуациями

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Индивидуальные характеристики | Групповые характеристики | | Организационные характеристики |
| Когнитивный стиль | Нормы | | Культура |
| Индивидуальность | Сплоченность | | Ресурсы |
| Внутренняя мотивация | Размер | | Поощрения |
| Знания | Роли | | Стратегия |
|  | Задания | | Структура |
|  | Принятие решений | | Технология |
| Креативное поведение | | Креативная ситуация: усиления, ограничения | |

Таблица 7

#### Гипотетические связи между факторами, влияющими на организационную креативность

|  |  |
| --- | --- |
| Организационная креативность | |
| Агент влияния | Объект влияния |
| Индивидуальные характеристики | Индивидуальный креативный продукт |
| Социальные влияния | « |
| Контекстуальные влияния | « |
| Индивидуальный креативный продукт | Групповой креативный продукт |
| Групповые характеристики | « |
| Контекстуальные влияния | « |
| Групповые характеристики | Социальные влияния |
| Групповой креативный продукт | Организационный креативный продукт |
| Организационные характеристики | « |
| Окружающая среда | « |
| Организационные характеристики | Контекстуальные влияния 1 и 2 |

***Пример. AT&T и российская адаптивная компания:***

**сходства и *различия (О. Toffler, 1985; Д. Акопянц, 1999)***

В описании, следующем ниже, чередуются абзацы, набранные разным шрифтом. В них описания двух совершенно различных компаний. Они начали свою деятельность в разное время, они работают в разных странаx при разных условиях внешней рыночной среды. Их объединяет одно желание сделать себя гибкими, адаптивными и успешно справляющимися с давлением извне. Попробуйте определить, насколько описания ситуаций в компаниях различают логику их руководителей, а что общего в принятых управленческих решениях. Обсудите свои умозаключения в группе.

За 1991 год было продано 7500 экземпляров программы (Lotus 1-2-3), и сеть заработала: бизнес более чем сотни организаций оказался завязанным на «1C», которая помогла им зарабатывать деньги.

Следующий судьбоносный шаг компания сделала весной 1992 г. Проанализировав, для чего используется покупателями «Лотус», Нуралиев принимает решение изготовить бухгалтерскую программу и запустить ее в дистрибьютерскую сеть (здесь и далее Акопянц, 1999).

Создание современной корпорации должно начаться с передачи определенных функций от базовой структуры другим компаниям и организациям, которые будут вспомогательными формами. Прежде всего имеет смысл обратить внимание на следующие виды деятельности и функции, которые могут стать кандидатами на передачу:

1. *Виды деятельности, предполагающие простые, повторяющиеся, индустриальные виды работ.*
2. *Полностью технологизированные и интенсивные виды деятельности.*
3. *Виды деятельности, которые неоднозначны с социальной и политической точки зрения.*
4. *Деятельности, которые могут выполняться более экономично с помощью использования чужих мощностей (здесь и далее Тоффлер, 1985).*

Партнеров собирали, учили, автоматизировали, снабжали методическими и рекламными материалами, предоставляли скидки в 50% и более, и общем, всячески любили и пестовали. Это способствовало быстрому росту сети и, следовательно, росту сбыта.

Таким образом была сформирована уникальная не только в России, но и в мире модель бизнеса, при которой «1C» обслуживает на самом деле не конечных покупателей, а своих партнеров.

Целевой аудиторией для компании «1C» являются ее партнеры. Поэтому у «1C» совсем другие приоритеты и в маркетинге, и в требованиях к продуктам и их ассортименту. Например, компании не очень интересен рынок крупных корпоративных заказчиков.

Ввиду особой структуры бизнеса сравнивать «1C» с монолитной компанией, самостоятельно сбывающей свою продукцию, некорректно. Средний франчайзер насчитывает примерно 20 сотрудников (из которых семеро программисты-внедренцы, а шестеро продавцы). Поэтому если рассматривать как единую компанию всю сеть «1C», то оказывается, что это

* мегафирма с оборотом более 200 млн. долларов в год и численностью персонала свыше 30 тыс. человек, представленная в более чем 300 городах России. Попробуй с ними поконкурируй!

*Ускоренные изменения, происходящие в обществе, ведут к появлению различных критериев, приложимых к нему. Важнейшей функцией*

*«Framework» должна стать* ***ранняя диагностика изменений в критериях*** *корпоративного членства и создание внутренней системы мониторинга поведения компании с уважением к этим критериям. Мы увидим, почему способность системы к мониторингу ее социокультурного продукта является критически важной для оценки запросов компании.*

*Бэлл может создать для себя и для нации модель супериндустриального планирования* *систему, созданную для* ***восприятия исключительно достоверных данных о будущих*** *коммуникационных потребностях, возможностях и опасностях. Это может впоследствии приобрести массивную общественную поддержку ее целей. Так, AT&T сейчас получает неадекватную информацию с периферии. Объем поступающей в систему Бэлл информации не нормально велик* *однако и ее* ***недостаточно,*** чтобы своевременно адаптироваться к *местным и субкультурным составляющим неэкономической природы; она*  *неадекватно антиципативна и не сфокусирована в терминах локальных и секторальных целей. Более того, сотрудники Бэлл сталкиваются с возрастающей турбулентностью социального окружения, что делает ситуацию сложнее, а не проще, затрудняет предвидение изменений и подготовку к ним.*

Принципиальная установка («1C»)  не заниматься внедрением самому.

Потребностями же партнеров, как правило, вызвано расширение продуктовой линейки: они хотят все, что им нужно для бизнеса, покупать в одном месте. Так, например, недавно появились «1C» версии популярных баз данных «Гарант» и «Кодекс», распространяемые на CD-ROM по цене, сравнимой со стоимостью месячного обновления у самого «Гаранта».

*Ключевой фактор в определении способности системы к эффективному планированию будет состоять в учете роли публики. Публика на всех уровнях и во всех областях приобретает возрастающую уверенность в своем праве участвовать в постановке целей.*

Во-первых, впечатляли количественные показатели деятельности компании:

* + свыше 200 тыс. зарегистрированных пользователей собственных программ «1C»;
  + свыше 1500 постоянных партнеров-продавцов (дилеров) и внедренцев (франчайзеров);
  + среднемесячный оборот, превышающий 2 млн. долл., и из него более половины от продажи продуктов производства «1C».

Во-вторых, удивила широта номенклатуры от Интернет-магазина и систем автоматизации крупных предприятий до игр и программ учета семейных финансов.

В-третьих, все это при численности персонала в компании 140 человек (всего!) и отсутствии тесных родственных связей с какими-либо крупными компьютерными и финансовыми организациями.

#### Вопросы для самопроверки

1. *Что нового дает для анализа организации понятие*

*«организационная культура» по сравнению с понятием «организационный климат»?*

1. *Возможно ли продолжение логики Ч. Ганди в отождествлении разных типов организаций с культами древних богов?*
2. *Можно ли сказать, что психологическое сходство сотрудников организации вредно для ее эффективности? Почему?*
3. *Какими способами можно усилить ориентацию членов на групповые нормы поведения?*
4. *Какие последствия может вызвать неприятие членами группы человека, который идентифицирует себя с ее ценностями?*
5. *Что плохого в усилении соревнования между группами в организации?*
6. *Как достичь гармоничного сотрудничества в рамках единой организации сотрудников, являющихся носителями разных культур?*
7. *Возможна ли успешная деятельность организации с инженерной культурой в сегменте рынка, несущем исполнительскую культуру?*
8. *Какие факторы важнее для развития обучаемости организации* 

*структурно-функциональные или образовательные?*

1. *Возможна ли низкая организационная креативность у предприятия, где работают сотрудники с высокой индивидуальной креативностью? Почему?*