ВЫПУСК 7 1998

Сибирский психологический журнал

Посвящается
Дню психолога

СПЖ (приложение к журналу "Образование в Сибири") вып. 7 1998

Литература:
1. Суходольский Г.В. Основы профессиональной деятельности, Л., 1988
2. Платонов Ю.П. Социальная психология трудовой деятельности. СПб. 1992.
3. Китов А.И. Психология хозяйственного руководства. М., 1984.
4. Ломов Б.Ф. Теоретические и методологические проблемы психологии. М., 1984.
5. Обозов Н.Н. Межличностные отношения. Л., 1979.
6. Щепаньский Я. Элементы социологии. М., 1971.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЗАДАЧА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Э.В. Галажинский (г. Томск)

Управленческие отношения исторически формировались и изучались в разной социокультурной и идеологической среде. Однако их формирование происходило в "переплетении" двух парадигм - где лучше искать ресурсы управления. Классическим примером первой, **рационалистической парадигмы** является концепция Ф.Тейлора (а позднее А.Файоль, О.Шелдок, У.Ньюман, Э.Брег, Л.Ален и др.), который предполагал, что базовая рационалистическая организация труда способствует психологической отдаче работников в их труде. Вторую парадигму - **поведенческую**, представляют теории связанные с ответом на вопрос: насколько психологическая отдача работников в их трудовой деятельности требует соответствующего организационного подкрепления. Зародившись в 30-х годах (известные хотторнские эксперементы Э.Мэйо), эти идеи получили дальнейшее развитие в разработке промышленной социальной психологии (Ф.Ротлисберг, В.Диксон, Т.М.Ньюком, Е.Л.Хартли), в изучении мотивации работников (А.Х.Маслоу, Д.Макгрегор, Ф.Херцберг), в исследовании лидерства (К.Левин, Р.Лайкерт, Ф.Е.Фидлер, У.Реддин), в анализе межгруппового поведения (У.Ф.Уайт, М.Шериф). Особенно важными для поведения работников стали системные теории организационного управления (Ч.Бернард, Ф.Селзник, Р.Лайкерт), заложившие основу для нового взлета управленческой мысли в поведенческой концепции "**организационной культуры**" (80-90-е годы). Многочисленные наблюдения за успешными компаниями показывают, что эффективность деятельности фирмы так или иначе определяется типом организационной культуры управления, искусством неформальной организации поведения работников.

Глобальные перемены в социально-экономической жизни нашей страны, обращение экономики к рынку требуют выделения психологии организационного развития как важнейшей и необходимой стороны деятельности любой организации. Значение специалистов по организационному консультированию для России, которая изобилует парадоксами теории и практики управления в советский период, трудно переоценить.

Нам представляется, что современный руководитель должен иметь достаточно ясное понимание основных целей, принципов и задач **развития** собственной организации. Практическое значение мероприятий по организационному развитию заключается в повышении эффективности основной деятельности организации, обеспечении текущей ее деятельности, своевременном внедрении необходимых изменений, успешном преодолении кризисов развития.

В основу методологии организационного развития, нам представляется, должен быть положен системный анализ организации и ее деятельности, который включает историю развития, мониторинг текущего состояния, прогнозирование, определение текущего состояния и определение критических точек роста. Рассматривая организацию как систему (имеет цель, состоит из совокупности взаимодействующих элементов, имеет иерархию, субординацию, взаимодействует с внешней средой и т.д.) мы подразумеваем, что все части этой системы увязаны в единое целое, поэтому любое изменение частного характера, так или иначе отражается на всей организации.

В упрощенном варианте мы можем выделить в организации две подсистемы: техническую, которая отвечает за функциональное значение, цели организации, финансовые ресурсы, технологии и методы обучения, рабочие места и функции работников; и социальную подсистему, к ведению которой относится несколько групп задач (Н.Н.Лепехин, 1995):

- Первая группа задач связана с формулированием и организацией организационной и функционально-ролевой структуры. Это формирование команд и раббочих групп, внедрение эффективных способов управления,

принятия решений, а также создание условий для конструктивного взаимодействия между службами и подразделениями как по вертикали так и по горизонтали.

- Вторая группа задач связана с реализацией кадровой политики. Это подбор кадров в соответствии с требованиями профессиональной и организационной среды; обучение, переобучение и повышение квалификации персонала в связи с изменениями и инновациями; отслеживание профессионального роста работников и выработка своевременных рекомендаций по их продвижению.

- Еще одна группа задач посвящена созданию и внедрению системы мотивирования в организации. Для того, чтобы стимулировать успешный труд работников, поощрить их энтузиазм и вовлеченность в дела фирмы, разрабатывается гибкая система денежных выплат, а также система моральных поощрений учитывающих индивидуальность работника. Различные нарушения профессиональной дисциплины также учитываются системой денежных и моральных компенсаций.

Техническая и социальная подсистемы тесно взаимодействуют. В духовном плане результатом такого взаимодействия является **организационная культура**, которая включает философию организации и ее базовые ценности, общепризнанные духовные и материальные символы, нормы и правила поведения и многое другое. В успешных фирмах, как правило, даже существуют целые отделы HR (Human Resourses), одной из важнейших задач которых является непосредственное влияние на культуру организации на всех уровнях управления и создание единого оргкультурного контекста. Такой культурный контекст создается за счет единой миссии и философии организации, совместных целей, которые на местном уровне конкретизируются с учетом имеющейся специфики.

Важной стороной оргкультуры является парадигма организации, т.е. ключевые принципы организации и ее философии, стратегия достижения поставленных целей, общепризнанная модель руководства, стиль взаимодействия и коммуникации. Парадигма организации сознательно, либо же стихийно, формируется через те цели и задачи которые ставятся перед социальной системой. С целью доведения основ организационной парадигмы до всего персонала проводятся презентации, разнообразные семинары тренинги, подготавливаются и распространяются специальные документы, особая роль отводится внутренней информационной службе.

Существуют различные классификации типов организационных культур. Ch.Handy (1993) описывает четыре основных вида культуры в организациях - культура власти, ролевая культура, культура целей, культура личности. Т.А.Солтицкая (1997) модифицируя и адаптируя данные исследований американских ученых применительно к российским условиям предлагает следующие типы организационных культур - закрытая, хаотичная, открытая, синхронная (гармоничная). Следует подчеркнуть: каждое предприятие обладает культурой, и культура существует даже там, где группе не удается достичь стабильности и взаимного доверия.

Созданию сильной организации сопутствует создание сильной и развитой культуры, приобщающей персонал к философии и целям организации (J.S.Pedersen, J.S.Sorensen, 1989).

В любой организации существуют артефакты, важные для понимания культуры: физические символы (архитектура, дизайн и убранство в помещениях, "код в одежде" - принятый стиль, цвет и т.п.); язык (жаргон, метафоры, прозвища, стиль объявлений); традиции (ритуалы, обряды, церемонии); истории (легенды, анекдоты, шутки).

Сильную культуру можно распознать по небольшому числу основных ценностей, которые одобряются и вынашиваются всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей постоянно выражаются две тенденции: гордость и стиль. Основные цели указывают во-первых, на внешние цели, которые необходимо достичь, и во-вторых ориентируют персонал на желательные взаимоотношения внутри организации. Гордость за собственную фирму и ощущение высокого уровня практикуемого общения являются основным инструментом мотивации.

Слабую культуру можно распознать на основе следующих симптомов:

– отсутствие четкого представления о ценностях и общих убеждениях, отсутствие долгосрочных целей;

– при наличии общих целей не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является важным и действенным, нерешительность руководства, скрытая борьба между «силами на предприятии»;

– отсутствие согласия между частями организации, демотивирующее влияние ведущих фигур, принятие противоречивых решений и т.п.

Если рассматривать организацию не как механизм, состоящий из заранее настроенных агрегатов, а как организм, части которого борются за выживание в постоянно изменяющейся среде, то такая организация и **есть** культура. Особый интерес в связи с этим

представляет изучение механизмов внутренней жесткости-гибкости организации в процессе соответствия требованиям среды. Сегодня отечественная психология управления должна ответить на вопрос о специфике формирования внутрифирменной морали на **российских** предприятиях и особенностях типологии российской организационной культуры. Создание развитой, сильной корпоративной культуры и мероприятий по ее реализации - основная задача современного специалиста по организационному развитию.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.

А.В. Липницкий (г. Санкт-Петербург)

О конфликтах в организациях целесообразно говорить прежде всего исход из реальной практики и технологий работы с конфликтами. При этом следует отметить, что как в теории, так и при решении практических вопросов с конфликтами существуют самые разные порой диаметрально противоположные точки зрения. Одни авторы считают, что конфликты представляют собой непродуктивное проявление межличностных отношений, а потому - нежелательны. Другие склоняются к противоположному мнению. Но и первые и вторые обращают внимание на необходимость работы с конфликтом. Во вполне конкретной организации, имеющей свою специфику, свой характер деятельности, свои связи с внешним окружением управленческие функции направлены прежде всего на достижение целей данной организации. При этом характер межличностного взаимодействия в интересах выполнения общих и частных задач оказывает существенное влияние на специфику возникновения, развития и разрешения конфликтов. Руководитель организации(менеджер) с неизбежностью вовлекается в конфликты, вынужден управлять ими, испытывать их последствия. Значительное влияние на его работу с конфликтами оказывают особенности самой организации и характер выполняемых ею работ. Так существуют очевидные различия в отношениях между людьми в зависимости от типа организации (коммерческие, образовательные, государственные или общественные объединения). Зачастую они определяют и тип возникающих там конфликтов.

Общим для рассмотрения деятельности руководителя (менеджера) в связи с конфликтами является то, что всякая организация проходит в своем развитие ряд внутренних напряжений и разногласий. Так, неизбежны столкновений различных позиций, точек зрения отдельных людей, групп и уровней отношений непосредственно в процессе самой деятельности. Типичными для организации будут следующие конфликты: а) между менеджерским персоналом и подчиненными (вертикальные) по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей; б) между персоналом (горизонтальные) в связи с принятием новых членов организации, распределением работ, оплатой труда и т.д.: в) между самими управленцами (руководителями структурных подразделений) при определении целей, способов и направлений совместной деятельности. Конкретные конфликты тесно связаны с личностными особенностями, кадровыми перестановками, практикой морального и материального стимулирования, влиянием внешней среды. Особый интерес представляет анализ мотивации деятельности персонала применительно к данной организации: что удерживает сотрудников, удовлетворены ли они способами управления, получаемыми ресурсами, тем, как рядовые члены участвуют в принятии решений, и т.д. Многие отечественные и зарубежные исследователи (см. напр.: Петровская, 1979; Китов, 1984; Ломов, 1984: Свенцицкий, 1986: Зигерт, Ланг, 1990: Платонов, 1992: Шутс, 1994; Анцупов, Малышев, 1995; Липницкий, 1996, 1997) разрешение конфликтов относят к числу непосредственных управленческих функций, либо элементов управления.

Что же такое конфликт? Какой стороной он затрагивает деятельность организации? В настоящее время существует множество определенно конфликта. Одни авторы объясняют конфликт через противоречие и столкновение позиций, другие - через различия в интересах, третьи объединяют оба эти подхода и рассматривают конфликт как столкновение, определяют конфликт как отсутствие согласия между сторонами. Принципиальным в понимании конфликта является выделение ключевых понятий: противоречие и интерес (точнее - столкновение интересов). Вместе с тем, в соответствии с некоторыми точками зрения (напр., Giddens, 1989), не каждое противоречие ведет к конфликту. Превращение противоречия в конфликт происходит лишь при соблюдении следующих условий: во-первых, когда индивид (группа) осознает противопо-