

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Амурский государственный университет»

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ**  
сборник учебно-методических материалов  
для специальности 37.05.01 Клиническая психология

2017 г.

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета социальных наук  
Амурского государственного  
университета

Составитель: Бадалян Ю.В.

Организационная психология: сборник учебно-методических материалов для специальности  
37.05.01 – Клиническая психология. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017. – 32 с.

© Амурский государственный университет, 20 17

©Кафедра психологии и педагогики, 2017

© Бадалян Ю.В., составление

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткое изложение лекционного материала	4
2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	31
2. Методические указания для самостоятельной работы студентов	32

## 1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

1. Предмет, цели, теоретические и прикладные задачи организационной психологии.

Связь организационной психологии с другими науками и отраслями психологии (области взаимодействия, примеры).

На протяжении всей истории человечества люди для достижения целей и решения, стоящих перед ними задач, объединялись в группы. Если речь шла о группах, занятых в трудовой деятельности, то кроме выполнения самой работы люди еще и регулировали отношения между собой, распределяли трудовую нагрузку, договаривались об условиях и содержании работы, конфликтовали и спорили, понимали или не понимали друг друга. И если выполнению самой работы они целенаправленно учились, то освоение опыта, позволяющего регулировать взаимодействие людей и групп, шло стихийно. Ситуация изменилась в начале XX в., когда психология была уже признанной наукой и началось активное внедрение научного психологического знания в жизнедеятельность человека. Значительную часть своей жизни люди проводят на своем рабочем месте. Время жизни во многом это время, отданное работе, поэтому психологическое знание оказалось чрезвычайно востребованным в промышленности и торговле, а затем уже и в системе государственного управления и в любой другой сфере, где люди объединялись в формализованные социальные системы – организации. Запрос практики заставил психологов сначала объединить все накопленное знание, полезное для собственников, менеджеров, сотрудников организаций под общим названием «организационная психология», а затем начать целенаправленный поиск такого знания. В организационной психологии наиболее ярко отражается практическая значимость научного психологического знания.

Организационная психология – это отрасль психологии, изучающая психологические аспекты поведения и деятельности людей и групп в организации, а также психологические особенности самой организации, проявляющиеся в ее организационной культуре, имидже и поведении во внешней среде. Чтобы определить предмет организационной психологии, необходимо исходить из определения предмета психологии. Для определения предмета науки нужно четко разделять понятия «предмет» и «объект» науки.

Объект науки – это те реальные явления, которые исследует данная наука. Предмет науки – это то ключевое понятие, вокруг которого строится весь понятийный аппарат науки. Объект организационной психологии может быть разделен на три уровня анализа – микро-, мета- и макроуровень. На микроуровне изучается человек, включенный в организационные отношения, на метауровне – группы, объединяющие людей, входящих в организацию, а на макроуровне – организация как система, частью которой являются люди и группы. В обобщенном виде в качестве предмета организационной психологии выступает активность человека, группы, организации, проявляющаяся как во внутренней среде организации, в границах ее пространства, так и во внешней среде при взаимодействии организации с клиентами, общественностью, государством и иными лицами, заинтересованными в ее работе.

Указанные выше сферы интересов организационной психологии настолько объемны, что определяют ее связи не только с другими областями психологического знания, но и со смежными науками и областями практики, востребованными организацией для успешного функционирования. Сложность человека как объекта исследования, сложность и динамичный характер внутренней и внешней среды организации, неоднозначность, а подчас парадоксальность проявления и влияния индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик человека и группы на организационные процессы, делают предметом организационной психологии широкий круг явлений, смыкающих ее с другими отраслями психологической науки: социальной психологией, психологией труда, психологией личности, психологией развития, дифференциальной психологией, общей психологией, педагогической психологией.

Таким образом, предметом организационной психологии являются самые разнообразные психологические аспекты и феномены поведения людей и групп в организации, и детерминирующие их факторы. Основные задачи организационной психологии продиктованы вопросами, возникающими как у собственников и менеджеров организаций, так и людей, выполняющих исполни-

тельские функции. Такие вопросы, как правило, начинаются со слов почему, что делать, как делать, зачем делать.

Эти вопросы касаются собственного поведения человека, поведения его коллег, руководителей, подчиненных и поведения тех лиц, в которых заинтересована организация (потребители, клиенты, заказчики, подрядчики). Поэтому организационная психология решает такую задачу как изучение субъектов организационного поведения и разработка психологически обоснованных технологий для решения организационных задач, связанных с «человеческим фактором» и внедрением этих технологий в организационную реальность. Вытекающие из этого перечня подзадачи диктуют, что же нужно делать организационному психологу. Суть их заключается в следующем:

1. Диагностировать в терминах психологического знания организационную проблематику.
2. Проводить исследования, позволяющие конкретизировать специфические организационные переменные, выявлять причинно-следственные связи между поведением организационных субъектов и эффективностью организации.
3. Разрабатывать рекомендации по оптимизации поведения для участников организационного процесса.
4. Внедрять данные рекомендации в организационную среду, учитывая возможное сопротивление сотрудников и менеджеров такой интервенции.

Решение задач организационной психологии всегда направлено на повышение эффективности организационной деятельности за счет использования психологических феноменов, связанных с личностью, группой, их деятельностью, поведением, отношениями и осведомленностью. Ошибочно думать, что организационный психолог для обеспечения эффективной работы организации забывает о конкретном человеке и рассматривает его лишь как инструмент, аналогичный таким инструментам как станок или компьютер.

Организационный психолог как никто другой осознает зависимость организационной эффективности от благополучия и психологического комфорта людей, включенных в организацию, понимает определенную противоречивость и парадоксальность поведения человека и предлагает такие варианты технологий, которые стратегически приведут к выигрышу и организацию, и человека. Определенный диктат организации по отношению к человеку неизбежен. Если организация не обеспечит собственное самосохранение (например, за счет сокращения штата сотрудников), то она в дальнейшем не сможет ничего предложить человеку, нуждающемуся в ней.

Организационная психология позволяет руководителям организаций и производственных подразделений правильно понимать психологические эффекты и реакции персонала на самые разные проявления организационной среды и тем самым обеспечивать возможность своевременного и адекватного прогнозирования, реагирования, разработки и реализации стратегии и тактики управленческих воздействий, имеющих существенное влияние на эффективность работы персонала и организации в целом. Важно использовать эти знания в комплексе, не упуская из внимания организационно-психологические феномены, которые проявляются на индивидуальном уровне сотрудников, а также на групповом, касающемся производственных коллективов, и организационном, затрагивающего не только саму организацию, но и ее внешнюю среду.

#### Смежные области знания

Помимо указанных прикладных направлений психологии, организационная психология в силу своих задач соприкасается с целым рядом смежных наук. Каждая из этих дисциплин использует свою собственную методологию в проблемах объяснения и прогнозирования поведения, вносит в организационную психологию свой вклад по многим важным вопросам.

Общая психология – наука об общих закономерностях, механизмах и фактах психической жизни человека. В качестве фундаментальной научной дисциплины она занимается изучением вопросов методологии и теории психологии в целом. Однако границы, отделяющие общую психологию от других разделов, очерчены нечетко. Дж. Чаплин и Т. Кравек выделяют три широкие области теоретических проблем, которые без сомнения имеют важное значение для организационной психологии.

Во-первых, до сих пор ведется спор о том, является ли психология чисто общественной или чисто естественной наукой. Этот спор сопровождается приведением обстоятельных философских и методологических доказательств, во многом зависящих от позиции спорящих.

Во-вторых, одни рассматривают психологию как номотетическую науку, нацеленную на установление общих законов и принципов, руководящих мыслительными процессами и поведением. Другие отстаивают идеографический<sup>3</sup> взгляд, согласно которому главное внимание следует уделять достижению максимального понимания конкретных специфических явлений или индивидов.

В-третьих, до сих пор остается дискуссионным вопрос, должна ли психология концентрировать основное внимание на исследовании поведения или же главным ее интересом необходимо признать изучение внутренних процессов, определяющих деятельность человеческого интеллекта.

Несмотря на различия, психологи всех направлений соглашаются, что важнейшими детерминантами поведения являются мотивация и обучение. Под мотивацией в наиболее общем смысле понимаются психические процессы, выступающие как причина исследуемого поведения. Большинство психологов, в той или иной мере изучающих процессы мотивации, пытаются объяснить различия в усилиях, с которыми люди действуют, и понять, почему они следуют тем или иным моделям поведения. Не менее важен процесс обучения, под которым понимаются непрерывные изменения и адаптация поведения во времени.

Одна из отличительных характеристик психологии – ее акцент на научном объяснении поведения. Ученые пытаются понять поведение, опираясь на рациональные, значимые причинно-следственные связи. Разумеется, эта цель не всегда достигается, и существуют различия в том, как психологи разных направлений пытаются решить эту задачу.

Вклад общепсихологических знаний в организационную психологию, разумеется, не ограничивается концепциями обучения и мотивации, включая многочисленные теории, концепции и закономерности, которые широко используются организационными психологами.

Социальная психология – отрасль психологической науки, изучающая закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики этих групп. Основные проблемы современной социальной психологии, интересные организационным психологам, связаны с изучением закономерностей общения и взаимодействия людей, механизмов передачи социального опыта, характеристик больших и малых социальных групп, а также с исследованием социальных характеристик личности и психологических основ и условий формирования социального самосознания индивида и группы.

Социология – наука об обществе как целостной системе и об отдельных социальных институтах, процессах и группах, рассматриваемых в их связи с общественным целым. Существует несколько взглядов на эту науку и ее проблематику. Одни ученые считают, что она призвана изучать взаимодействие людей. Так, интеракционизм ставит во главу угла процессы взаимодействия между индивидами и группами, в ходе которых складываются и видоизменяются относительно устойчивые социальные структуры и учреждения. Другие считают, что социология – это изучение поведения масс. Третьи под этой наукой понимают систематическое изучение социальных образований, созданных для достижения каких-либо целей. Так, структурный функционализм выдвигает на первый план принцип целостности и интеграции социальной системы и объясняет частные явления теми функциями, которые они выполняют в рамках этого целого.

Термин «социология» был предложен французским философом О.Контom, который считал, что переход от философских размышлений о бытии человека к научному изучению фактов человеческой жизни позволит сделать общество более рациональным.

Долгое время социология развивалась в двух параллельных и сначала почти не связанных друг с другом направлениях – теоретическом и прикладном. Теоретическая социология пыталась реконструировать главные фазы исторической эволюции и одновременно описать структуру общества. В зависимости от того, какой именно стороне общественной жизни придавалось наибольшее значение, в этой науке выделились несколько различных направлений. Географическая школа среди главных факторов общественного развития акцентировала влияние географической среды, демографическая – рост народонаселения, антропологическая – наследственность, социальный дарвинизм – борьбу за существование.

С начала XX века широкое распространение получили некоторые разновидности психологической социологии – инстинктивизм, бихевиоризм, интроспекционистские объяснения общественной жизни в терминах желаний, чувств, интересов, идей и т. д. Наряду с попытками объяснения общественной жизни в терминах индивидуальной психологии появились теории, выдвигающие на первый план коллективное начало, а также сами процессы и формы социального взаимодействия.

Потребность в информации о материально-людских ресурсах, необходимой для нужд управления, обусловила появление эмпирической социологии. Эти исследования не только ввели в оборот новые факты, но и способствовали совершенствованию методов их сбора и анализа. Были разработаны основы социологической статистики, появились центры социальных исследований. В результате интенсивной профессионализации и специализации социология заняла одно из центральных мест в системе общественных наук. Наряду со сбором эмпирической информации и ее теоретической интерпретацией данная наука выполняет прогностические и прикладные функции как на общественном, так и на организационном уровнях.

Социологи видят в организации, прежде всего, объединения людей с различными ролями, статусом и властью. Интересы социологов чрезвычайно широки, и поэтому в своих исследованиях они используют разнообразные методы, включая довольно изолированные экспериментальные методы.

Антропология – в широком смысле наука, центральным предметом изучения которой является человек. Одна из задач антропологии – достигнуть более глубокого понимания взаимосвязей между индивидом и культурой. В этом контексте антропологи рассматривают культуру как совокупность адаптационных процессов, включая идеи, разделяемые группой индивидов, и язык, с помощью которого эти идеи передаются. По мнению антропологов, культура – это система приобретенного поведения. Спецификой этой науки является то, что она изучает человека в естественных условиях, поэтому антропологи утверждают, что их лаборатория – это весь мир.

Знание антропологии также необходимо для понимания психологии и поведения человека в организации. Представления о том, что поведение людей является функцией их культуры, данные о фундаментальных различиях в ценностных ориентациях и аттитюдах оказывают неоценимую помощь организационным психологам, менеджерам и специалистам, работающим в многонациональной организационной среде. Знакомясь с исследованиями антропологов, они могут с большей объективностью и глубиной понять культурные различия среди своих сотрудников и лучше предвидеть их поведение.

Политические науки. Многие исследователи недооценивают потенциал политических наук для организационной психологии. Специалисты-политологи изучают поведение индивидов и групп в политическом контексте, который включает не только политику в широком смысле, являющуюся внешней детерминантой деятельности всего общества в целом и отдельных его членов, но и саму организацию как политическую систему. Поэтому такие проблемы, разрабатываемые в политических науках, как разрешение конфликтов, источники власти, ее аккумуляция и распределение, являются для организационной психологии чрезвычайно актуальными.

Область и предмет исследования организационной психологии

Как мы уже отмечали в начале главы, организационная психология – прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации.

Предметом исследования организационной психологии являются разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях, а также факторы, их детерминирующие. К ним, прежде всего, относятся трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы, мотивация, лидерство, организационная культура, разнообразные организационные переменные. Конкретизируя область и предмет исследования организационной психологии, необходимо акцентировать внимание на следующих моментах: во-первых, психология и поведение людей во многом детерминированы как характеристиками организаций и групп, так и внешней средой. Во-вторых, эффективность организации и

достижение провозглашенных ею целей, в свою очередь, детерминированы ее персоналом. В-третьих, для понимания и решения психологических проблем в организации необходимо использование достижений всей совокупности научных знаний и применение научного метода. Только последовательное применение научного метода позволяет организационной психологии претендовать на звание научного направления.

## 2. Основные направления в развитии организационной психологии за рубежом.

Таблица 1. Соотношение проблем научного менеджмента и прикладной психологии

Школы научного менеджмента	Проблемы менеджмента и прикладной психологии
I. Классическое направление менеджмента – 90-е гг. XIX в.-40-е гг. XX в.	Управление производительностью и качеством труда каждого работника и предприятия в целом. Научное изучение и рационализация труда и управления производством. Профессиональный отбор персонала. Профессиональное обучение персонала. Проблема профессионального утомления. Профилактика производственного травматизма и аварий. Психология в нормировании труда, средств и условий работы. (Основы индустриальной психологии, хозяйственной психотехники, психологии труда, эргологии – эргономики)
II. Гуманистическое направление менеджмента, школа человеческих отношений – с 30– 50-х гг. XX в. по настоящее время	Удовлетворенность трудом и эффективность труда. Трудовая мотивация и эффективность труда. Трудовая мотивация работника и отношения в трудовом коллективе, с руководством. Лидерство и власть в производственных группах. (Социально-психологические проблемы труда в индустриальной психологии)
III. Системный и количественный подходы в научном менеджменте – 50 -70-е гг. XX в.	Представление об организации как открытой системе. Проблема принятия решений в менеджменте. Использование математических моделей в описании трудовой деятельности человека как звена системы «человек– машина». Применение теории алгоритмов, теории информации в анализе профессиональной деятельности людей. Разработка основ «Исследования операций». (Развитие инженерной психологии, проективной эргономики и обслуживающей их задачи – экспериментальной когнитивной психологии. Первые работы в области организационной психологии)
IV. Ситуационный (или релятивистский) подход в научном управлении – с 60-х гг. XX в. по настоящее время	Отказ от поиска универсальных законов управления, переход к анализу конкретных управленческих ситуаций. Разработка типологии производственных организаций. Рассмотрение каждой организации в ее развитии. Принцип относительности управленческих
Школы научного менеджмента	Проблемы менеджмента и прикладной психологии правил в сфере менеджмента и в области психологии, обслуживающей менеджмент
V. Концепции креативной, развивающейся, обучающейся организации – с конца 80-х гг. XX в.– по настоящее время	Системное мышление менеджера и его развитие. Теория организаций, их типы, разновидности, организационная экология. Организационная (корпоративная) культура. Тренинги персонала, управление карьерой. Развитие психологии управления (исследующей труд менеджеров), организационной психологии

Классическое направление менеджмента. Концепция научного управления Ф.У. Тейлора. Менеджмент (от англ. management – управление) как область практической деятельности людей



возник в глубокой древности, ибо уже на заре человеческой цивилизации коллективный труд требовал специальных усилий по формированию единого замысла, координации совместной работы, выработке способов подчинения многих людей социальной цели. Однако именно в конце XIX–начале XX в. В связи с развитием капиталистического производства возникла необходимость в том, чтобы эта практическая сфера была рационализирована на научной основе. Наиболее ярко данную потребность осознал и разработал Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915), признанный одним из классиков научного управления (наряду с Анри Файолем, Максом Вебером, Мэри Паркер Фоллет). Ф.У. Тейлор, американский инженер-механик, прошел путь от рядового рабочего механической мастерской до главного управляющего крупной компанией по производству бумажного волокна, стал одним из первых консультантов в области менеджмента. На своем опыте (будучи самым продуктивным станочником в мастерской) он понял причины противостояния рабочих, боровшихся с такими, как он, новаторами. Рост производительности труда какого-либо работника приводил к снижению расценок, и для получения прежней заработной платы рабочим приходилось трудиться более интенсивно. Основные публикации Тейлора «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911). Главная идея его концепции состояла в том, чтобы внести плановое начало в управление предприятием, уметь адекватно прогнозировать производственный процесс на всем его протяжении – от начала до выпуска продукции, планировать и оптимально организовывать труд каждого работника предприятия.

Основные принципы научного управления Ф.У.Тейлора. Тейлоровские принципы научного управления были сформулированы им в книге, вышедшей в 1911 г. Они включают следующее: 1) научное изучение труда в целях его нормирования взамен практики стихийного эмпирического установления норм выработки, опиравшейся на опыт рабочих, их инициативу, практику, которую защищали представители профессиональных рабочих союзов. Итогом научного исследования законов эффективной работы на конкретном трудовом посту было установление рациональных способов работы, «урока», т. е. объема выработки за единицу рабочего времени и требований к «первоклассному» работнику, по отношению к которому рассчитывался «урок»; отбор «первоклассных» работников для рационализованного вида труда и их инструктирование. «Первоклассным» работником считали человека, обладавшего необходимыми физическими и личностными качествами, согласного выполнять все инструкции администрации, человека, который хочет работать и не возражает против предлагаемой ему заработной платы; новое распределение обязанностей между администрацией и рабочими-исполнителями. Администрация добровольно должна взять на себя новые обязанности по научному изучению законов каждого вида труда и оптимальной организации труда работника в соответствии с выявленными законами. Работники должны видеть свою задачу лишь в точном выполнении «урока» и предложенных администрацией способов работы, не проявляя дополнительной инициативы. Хороший работник – это хороший исполнитель, поощрялось отсутствие инициативы. В этом случае все вместе (рабочие и администрация) смогут добиться выполнения намеченных заданий; культивирование «духа сердечного сотрудничества» рабочих и администрации вместо противостояния, взаимного недоверия и агрессии, забастовок, подрывавших экономические устои предприятия, что сказывалось и на благополучии рабочих.

Тейлор предложил технологию проведения научных исследований труда в интересах его рационализации. Технология касалась исследования и оптимизации прежде всего рабочих движений, доступных внешнему наблюдению, фиксации времени их выполнения и анализу. В частности, для каждого вида труда предлагалось:

- выбрать 10–15 рабочих особенно искусных в производстве данного вида работ;
- рассмотреть весь ряд элементарных операций (или движений), которыми пользуется каждый выбранный работник, исследовать употребляемые им инструменты;
- зарегистрировать с помощью секундомера продолжительность времени выполнения каждой операции и выбрать самый быстрый способ выполнения данного элемента;
- выделить все «неправильные» и «лишние» (непродуктивные) элементарные движения и устранить их из процесса труда;
- соединить все выбранные наилучшие, самые быстрые и экономные движения, способы работы с наилучшими типами инструментов.

Разработанный таким образом способ выполнения трудовой задачи становился стандартным и на его основе определялся «урок». Далее определялся эталон «первоклассного» работника, подбирали такового, обучали его найденным способам работы, обучали инструкторов, которые должны были впоследствии подготавливать вновь набранных работников. Процедура научной рационализации должна была охватывать весь производственный цикл предприятия.

Тейлор предложил и так называемую функциональную структуру управления предприятием, выделив для осуществления новых управленческих обязанностей дополнительный штат администраторов, каждый из которых должен был контролировать узкий участок работы (например, только готовить инструменты, или материал для работы, или организацию рабочего места, или контролировать время выполнения трудовых операций и т.д.). Идеи Тейлора, возможно, остались бы незамеченными, если бы ему не удалось показать их экономическую эффективность. Рассмотрим пример реализации его принципов научного управления.

Пример. Переноска чугунных болванок. Исследования проводились Ф.У.Тейлором на Бетлехемском сталелитейном заводе. Бригада грузчиков вручную переносила чугунные болванки (отливки) из кучи во дворе компании к вагону поезда на железной дороге. Требовалось поднять болванку (массой 92 фунта, или 38 кг, если учесть, что 1 фунт = 0,41 кг), пронести ее до настила, подняться по наклонному настилу в вагон и бросить на пол. На первый взгляд эта деятельность предельно проста и открыть здесь какие-то законы оптимальной работы было сомнительно. Тем не менее Тейлор создал команду исследователей, куда входили инженеры-технологи и математики. Был выбран рабочий, согласившийся за небольшую доплату участвовать в экспериментах. Эксперименты проводились 2 года.

Удалось выявить определенные закономерности. Было установлено, что в различных видах физически тяжелой работы нет постоянного отношения между затраченным количеством энергии (выраженной в единицах работы) и утомлением, вызванным выполнением работы. Оказалось, что человек может устать до изнеможения, но сделать меньшую по объему работу, или меньше устать, но сделать больше. Все зависит от способа работы и ее распределения во времени. То есть если взять в качестве критерия, некоторой константы субъективное чувство усталости, можно эмпирическим путем найти более продуктивный способ работы. Рациональный способ работы при переноске болванок состоял в том, что следовало максимально сократить статический режим работы мышц грузчика, как наименее благоприятный, вызывающий утомление по сравнению с динамическим режимом работы мышц. Поэтому грузчику предлагалось, находясь под грузом, идти быстро, почти бежать, а возвращаться порожняком в спокойном режиме.

Для работ с физической тяжестью было эмпирически установлено, что чем больше нагрузка, тем большим должен быть процент времени на отдых. Для данного случая при массе груза 92 фунта оптимальным оказалось 42 % рабочего времени находиться под грузом и 58 % – без груза. При увеличении массы груза процент времени на отдых увеличивался. Были введены периоды полного отдыха – в положении сидя на 10 минут через каждые 10–20 болванок. Был проведен отбор «первоклассных» работников. Для установленного урока, требовавшего переносить значительный вес и проходить за смену расстояние в 8 миль (14,8 км, ибо 1 миля = 1852,2 м) с грузом и 8 миль без груза. Для выполнения такой работы требовались люди молодые, физически здоровые и выносливые, не очень умные, имевшие выраженное желание как можно больше заработать. Установленный «урок» оказался по силам лишь одному из восьми прежних грузчиков. Непригодных уволили, а с отобранными работниками заключили индивидуальные договоры о найме без посредничества профсоюзов грузчиков. В результате внедрения принципов научного управления объем работы каждого человека за смену вырос с 12,5 до 47,5 т (в 3,8 раза, или на 280 %), при этом заработная плата одного работника выросла с 1 доллара 15 центов до 1 доллара 85 центов (на 61 %). Компания окупилась за год траты на научное исследование и получила весомую прибыль от внедрения рекомендаций Тейлора. Непропорционально малая доля роста заработной платы объяснялась Тейлором тем, что администрация имеет право на долю прибыли, ибо понесла расходы на выявление законов оптимальной работы, и, кроме того, как говорил Тейлор: некоторым людям вредно много зарабатывать. Он имел в виду, что люди низкого культурного уровня, получив крупную сумму денег, не смогут ею разумно распорядиться, проиграют либо пропьют и, таким

образом, слишком сильное повышение заработной платы не будет давать ожидаемого роста производительности труда (Тейлор о тейлоризме. – М., 1930). Пример рационализации труда был подобран Тейлором с таким расчетом, чтобы читатель смог убедиться в том, что средний малообразованный рабочий не может стихийно нащупать законы эффективной работы даже, казалось бы, в простых видах труда, и поэтому каждый вид труда должен стать объектом научных исследований и последующей рационализации. На это нельзя жалеть денег. Каждый вид труда связан с применением особых технологий, поэтому научное изучение требует мобилизации представителей разных наук, однако, если речь идет о подборе «первоклассных» работников, обладающих особым набором профессионально важных психических свойств, неизменной фигурой, необходимой для выполнения этой задачи менеджмента, может оказаться психолог.

Критика «научного управления» Ф.У.Тейлора. Указанное выше повышение более чем в 3 раза объема работы по сравнению с ростом заработной платы стало основанием для обвинений Тейлора и его системы научного управления в том, что хотя эта система и является последним достижением инженерной науки, но она выражает собой хищническое отношение к рабочим, людям наемного труда, ибо Тейлор не использовал достижений гигиены и физиологии труда, его не интересовали отдаленные последствия для здоровья работника выполнения им «урока» на пределе человеческих возможностей (Ленин В.И., 1914; Лян Ж.М., 1924). Известный немецкий психолог Курт Левин видел в системе Тейлора проявление идеологии, обесценивающей творческое самостоятельное начало в труде, превращающей рабочих в послушных исполнителей, безмолвных придатков машин (Левин К., 1921). Директор Института индустриальной психологии в Англии Чарльз Мейерс отмечал, что Тейлор использует негодные модели работающего человека и его труда (Мейерс Ч., 1923). Он считал неверным предположение о том, что для каждого вида труда существует лишь один оптимальный способ работы. Мейерс также подчеркивал, что люди, обладающие разными индивидуальными свойствами, могут одинаково эффективно работать, но использовать при этом свои особенные способы работы, компенсирующие их недостатки и опирающиеся на достоинства каждого работника (Е.А.Климов обозначил этот феномен позже как индивидуальный стиль деятельности).

Сама технология построения оптимального способа работы через сложение рационализированных элементов также вызывала критику и не всегда давала ожидаемый эффект. Психологи подчеркивали, что деятельность человека не представляет собой простой суммы независимых элементов, но может иметь сложное строение (Геллерштейн С. Г., 1931). Идеи научного управления, несмотря на критику, получили широкое распространение в США, в странах Европы, в Японии и в России. Соединение идей Тейлора и поточно-конвейерной организации труда в производстве товаров массового спроса (опыт автомобильной индустрии Генри Форда) оставалось ведущей формой организации труда и управления вплоть до 70-х гг. XX в. Сегодня идеи и методы рационализации труда, систематизированные Тейлором, продолжают использоваться во многих отраслях хозяйства, существуя в разных формах: в виде конвейеров с использованием ручного труда сборщиков, а также и автоматических станочных линий, робототехнологических комплексов.

Индустриальная психотехника и тейлоризм. По общему признанию, пионером индустриальной психологии (психотехники) был ученик В.Вундта Гуго Мюнстерберг (1863–1916), приглашенный в 1890 г. Вильямом Джемсом для руководства лабораторией прикладной психологии Гарвардского университета (США). Двадцатилетний опыт работы в этом качестве был отражен Мюнстербергом в его «Основах психотехники» (1913) и отдельном издании (1912), переведенном на русский язык в 1914 г. под названием «Психология и экономическая жизнь». Сам Мюнстерберг указывает, что в основе проблематики хозяйственной психотехники стоят два авторитетных направления общественной мысли, сложившиеся в начале XX в. Первым стало движение за научное управление Ф.У.Тейлора и проблемы научного изучения труда, рационализации орудий труда, подбор «первоклассных» работников, их обучение. Вторым направлением, отражавшим проблемы рационализации рынка труда, было движение за содействие в трудоустройстве, помощь в выборе профессии. Это движение получило развитие благодаря работам Фрэнка Парсонса, социолога и педагога, открывшего в 1908 г. первое консультативное бюро при бирже труда в Бостоне и опубликовавшего книгу на эту тему (Parsons F., 1909).

Программа индустриальной психотехники Г. Мюнстерберга. Термин «психотехника» Мюнстерберг понимал вслед за В. Штерном как раздел прикладной психологии (в противовес общей психологии вундтовского типа), а именно как практическую Бездейственную психологию, ориентированную на предсказание будущего поведения людей, влияние на их поведение в интересах общества. Психотехника противопоставлялась «психогностике» – разделу прикладной психологии, представители которого лишь объясняют произошедшие события, связанные с психическими проявлениями. Психотехника в широком понимании включала практическую психологию в самых разных областях культуры (в сфере права, образования, медицины, в военном деле, в делах религиозных конфессий, в сфере хозяйства). Г. Мюнстерберг представил программу будущего развития индустриальной (хозяйственной) психотехники, которая включала следующие задачи:

1. задачи, для решения которых имеют значение психические особенности личности в их соотношении с требованиями профессии (профотбор персонала в интересах работодателя, подбор профессии и консультирование по выбору карьеры в интересах клиента);

2. задачи, связанные с «психической работой», задачи достижения наивысшей производительности и качества труда в их обусловленности психическими проявлениями (повышение производительности и качества труда, снижение его себестоимости, рационализация трудового процесса, орудий и условий труда, снижение профессионального утомления, профилактика несчастных случаев и аварий, рационализация профессиональной подготовки персонала);

3. экономические задачи, решение которых связано с «психическим воздействием на личность» (реклама, исследование рынка товаров и потребностей населения, продажа услуг и товаров, способы воздействия на покупателей, клиентов, персонал в нужном для администрации русле);

4. задачи, которые важны для самих психологов и обеспечивают базу для выполнения практико-ориентированных заказов (психологическое изучение проблемных ситуаций, видов конкретного профессионального труда) (Мюнстерберг Г., 1924).

В своих книгах Мюнстерберг описал опыты по оценке профпригодности вагоновожатых трамвая, телефонисток, капитанов (судоводителей) морских торговых кораблей. Почти одновременно с Мюнстербергом профессиональным подбором персонала занимался американский психолог Уолтер Дилл Скотт (1869 – 1955). Проблема профилактики производственного травматизма разрабатывалась Уильямом Бингемом, лидером Американской ассоциации прикладного изучения личности. Индустриальная психология (психотехника) получила широкое распространение не только в США, но и во всех развитых странах Европы 1920 – 1930-х гг., в Японии.

В 1920 г. по инициативе швейцарского психолога Эдуарда Клапареда (1873–1940) была учреждена Международная психотехническая ассоциация, организовывавшая конференции, симпозиумы (проблемы хозяйственной психологии были представлены на этих форумах самым большим числом докладов). В 1949 г. эта ассоциация изменила название и по сей день действует как Международная ассоциация прикладной психологии (International Association of Applied Psychology).

Статус хозяйственной психотехники.

Хозяйственную психотехнику Мюнстерберг считал разделом психологической науки научно-технического профиля, основанным на достижениях функциональной психологии. Последняя в соответствии с идеалами позитивизма начала XX в. стремилась быть наукой эмпирической, экспериментальной, каузальной (т. е. пыталась найти причины тех явлений, в которые приходилось вмешиваться), детерминистской (полагалось, что психические явления, поведение людей имеют неслучайные истоки, хотя само объяснение может быть отнюдь не простым). Психотехника (по мнению ученого) должна быть по возможности политически нейтральной. Предполагалось, что психотехника в своей практической части должна опираться на теорию и методологию, которые были бы адекватны новейшим достижениям дифференциальной психологии, психологии развития, психофизиологии (Мюнстерберг Г., 1996). Такая общая теоретическая психология, признанная всеми психотехниками, в то время не существовала. Это была лишь программа, проект создания теории психологии, необходимой практике. Реализация этого проекта мыслилась Мюнстербергом на основе философии прагматизма, т. е. признания, якобы относительной независимости

методов и технологий практической деятельности психологов от их теоретических и общепсихологических мировоззренческих взглядов.

Мюнстерберг надеялся, что сама практика позволит психотехникам отобрать те теоретические концепции, которые будут наиболее эффективными в решении практических задач, и впоследствии составить из них теорию психотехники, универсальную для всех ее ветвей. Однако этого не случилось. После смерти ученого в 1916 г. психотехника, и в частности ее раздел, связанный с хозяйственной жизнью, развивались бурно, но теоретическим вопросам внимания уделялось недостаточно. Сами психотехники отмечали, что практика оказывается мало эффективной из-за слабого развития объяснительных теоретических концепций в психологии. Развитие практической психологии формировало поле научных проблем для общей теоретической психологии, задавало методологические требования к психологическим теориям.

Л. С. Выготский в рукописи «Исторический смысл психологического кризиса» (1927) высоко оценил историческую роль практической психологии, психотехники, в частности в области хозяйственной жизни. Эта историческая роль состоит в том, что практика психологов показала неадекватность академической интроспективной психологии В. Вундта. Психотехника, по Выготскому, – «тот камень, который презрели строители, а он стал во главу угла, психологи должны были бы сложить ей гимн (не смотря на все ее недостатки и слабости) именно потому, что психотехника закладывает основы подлинно научной психологической теории» (Выготский Л. С., 1927, с. 387).

Функциональная психология как основа психотехники.

Появившись в условиях уже наметившегося открытого кризиса психологии в начале XX в., индустриальная психотехника усилила проявления этого кризиса. Психотехника (по Мюнстербергу) строилась на основе функциональной психологии, одним из зачинателей которой в США был В.Джемс. Функциональная психология подчеркивала приспособительную функцию психики в жизнедеятельности живого организма в условиях изменяющейся среды. Это общебиологическое понимание назначения психики было перенесено и на человека. Предметом исследования функциональных психологов стало поведение людей и его единица – целенаправленное действие.

Представители функциональной психологии строили свои исследования, ориентируясь на прикладные задачи педагогики, медицины, юриспруденции, хозяйственной жизни. Не имея адекватных общепсихологических развитых концепций, они по необходимости были прагматиками и позитивистами и в известном смысле эклектиками. Это проявлялось в том, что обследуемый человек (объект психотехнического воздействия) изучался на уровне и его сознания как регулятора целенаправленных действий (с помощью беседы, опроса), и двигательного поведения (доступного внешнему наблюдателю), и физиологических процессов организма (если мыслилось, что они существенным образом влияют на результаты действий человека).

Предполагалось, что процесс и результат выполнения человеком его действий зависят как от его опыта, воспитания, обучения, так и от биологически детерминированных внутренних условий (наследственных, врожденных, приобретенных в результате болезни, травмы). Считалось, что те особенности поведения, которые не удавалось причинно (каузально) содержательно объяснить, возможно соотнести с некоторыми признаками (симптомами) на основе статистических исследований. В рамках функциональной психологии сложились теоретические концепции личности как сложного образования, обладающего совокупностью черт, признаков, которые, однажды возникнув, влияют на поведение человека в разных его формах.

В отличие от представлений ученых XVIII–начала XIX в. о психических функциях, как наследственно, биологически заданных и действующих по принципу выделения секрета железой, функциональная психология начала XX в. не ограничивалась теоретическими рассуждениями, а опиралась на эмпирические исследования поведения человека и результатов его действий. Функциональная психология послужила основой для становления и развития дифференциальной психологии в Европе и США. В отечественной истории психологии принято сдержанно оценивать вклад функциональной психологии в развитие современной психологии, в частности психологической теории деятельности. Но, возможно, эта оценка неточная и неполная.

Положительная роль функциональной психологии заключается в том, что ее представители, взявшись за решение практических задач, выявили не разработанность, слабость существовавших

в то время психологических теорий и тем самым помогли формированию ее проблемного поля, показали, что должно быть предметом исследования (в частности, необходимо было исследовать своеобразие психических функций у представителей разных профессий, природу и возможности развития профессиональных способностей, роль сознания и неосознаваемого в труде, природу активности, склонностей личности, законы ее развития, влияние профессионального труда на личность работника и т.д.).

Гуманистическое направление менеджмента. Школа «человеческих отношений»

В конце 20-х гг. XX в. на заводе Хоторна компании «Вестерн электрик» в пригороде Чикаго проводились исследования влияния уровня освещенности и других параметров производственных условий на производительность труда персонала (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., 1992, с. 438).

На первом этапе было установлено, что результаты труда работниц (сборщиц электротехнических изделий) зависят не только от уровня освещения, но и от других факторов, таких, как форма контроля их деятельности, а также их осведомленность о том, что меняют освещение. На втором этапе, в 1928 г., к этим исследованиям присоединился психолог Гарвардского университета Элтон Мэйо (1880–1949).

Шесть работниц, собиравших электрореле, были помещены в отдельную комнату, оборудованную для варьирования освещенности, заработная плата им была установлена выше, чем всем остальным работницам. Этим сборщицам разрешалось более свободное, чем это было принято, общение во время работы, что способствовало установлению между ними более тесных отношений. Были введены бесплатные обеды, перерывы в работе, сокращалось общее время работы, что способствовало снижению утомления. Производительность труда сборщиц экспериментальной группы росла и обгоняла показатели работы сборщиц общего цеха. На этом этапе был обнаружен парадоксальный факт: достигнутая высокая производительность труда осталась неизменно высокой и после того, как все нововведения были отменены. Этот факт противоречил представлению о том, что внешние организационные и объектные влияния на работу действуют автоматически и являются главными детерминантами профессионального поведения. Проведенный опрос работниц позволил предположить, что на производительность труда работниц экспериментальной группы влияют отношения, сложившиеся между сборщицами, и особые отношения с руководителем (в частности, менее жесткий внешний контроль за работой).

Третий этап состоял в проведении массированного опроса работников по поводу их отношения к работе, было опрошено более 20 тыс. человек, работавших в этой компании. В результате стало ясно, что отношение работников к труду и связанная с этим производительность их труда зависели от самих работников, а также от отношений с руководством и в рабочей группе.

Четвертый этап исследований был направлен на то, чтобы выявить влияние коллег по работе на производительность труда. Исследования проводились на участке производства банковской сигнализации, где труд оплачивался сдельно. Исходная гипотеза заключалась в том, что работающие быстрее других будут стимулировать производительность труда остальных. Гипотеза не подтвердилась, ибо на деле более быстрые работники сдерживали темп работы, чтобы не выходить за рамки нормативов, установленных группой. Таким образом, был зафиксирован известный и ранее факт сознательного сдерживания производительности труда в целях предотвращения снижения расценок (кстати, этот факт стимулировал Ф.Тейлора к изучению труда и установлению научно обоснованных норм выработки).

В результате хоторнских экспериментов, опубликованных в работах Э.Мэйо и Ф. Ротлишберга в 30-е гг. XX в., сложилось новое направление в менеджменте, ориентированное на изучение и рационализацию человеческих отношений работников производства, исследование их трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, связи мотивации и производительности труда. Работающий человек стал рассматриваться не просто как исполнитель рационализированных приемов работы (как это предполагал Ф. Тейлор), а как личность, субъект труда, поведение которого определяется сознанием, мотивами. Данные личностные и социально-психологические детерминанты профессионального поведения оказались предметом исследования наряду с влиянием факторов внешней среды и состоянием функций организма работников. Новый взгляд на работника и его

трудовую деятельность, формы организации труда (не только индивидуальной работы, поточно-конвейерной, как это было на заводах Генри Форда, но и совместных групповых форм) привел к выделению гуманистического подхода в научном менеджменте школы «человеческих отношений». И соответственно сложилось новое социально-психологическое направление в индустриальной психологии, которое не отменяло целиком прежних достижений научного менеджмента, а существенно дополняло их.

Был установлен так называемый хоторнский эффект, состоявший в том, что особые условия эксперимента формировали у работниц эксклюзивную мотивацию, повышающую результативность их труда, но исследователи относили этот рост производительности труда к узкой группе интересовавших их факторов. В этих исследованиях проявилось расхождение теоретической модели изучаемой реальности и ее более сложной действительной природы. Кроме этого, было бы ошибкой считать, что выявленные новые (социально-психологические) факторы по своему влиянию во всех видах труда оказываются определяющими, более мощными, ведущими.

В некоторых пособиях по менеджменту и в работах социальных психологов отмечается, что сборщицы реле продолжали продуктивно работать даже в условиях, когда уровень освещенности был снижен до уровня лунного света. Этот эффект возможен, если трудовые операции выполнялись в повторяющихся условиях, не требовали напряженного зрительного контроля и поэтому были высокоавтоматизированными. Указанное обстоятельство важно иметь в виду для определения границ полученных обобщений о преимущественном влиянии на производительность труда социально-психологических факторов при исчезающе низком значении условий освещения. Гуманистическое направление менеджмента было объектом интереса представителей гуманистической психологии США, развивавшейся в 50-е гг. XX в. (Курт Левин, Абрахам Маслоу, Дуглас Мак-Грэгор, Крис Аржирис, Ренсис Лайкерт, Фриц Герцберг, Виктор Врум, Дэвид Мак-Клелланд и др.).

Системный подход в менеджменте В 50-е гг. XX в., когда после окончания Второй мировой войны гонка вооружений была в самом разгаре, интенсивно развивались практика и методология проектирования сложных технических систем, прежде всего военного назначения, но также и технических средств автоматизации в области гражданского производства. Это было время интенсивного развития кибернетики, вычислительной техники, развития теории систем.

Представление о сложных объектах системной природы, научные работы в области теории систем сложились в начале XX в. По общему признанию одной из первых работ в этой области была «тектология, или всеобщая организационная наука» (1913) российского ученого Александра Александровича Богданова (Малиновского) (1873–1928). В США идеи в области теории систем разрабатывал философ Людвиг фон Берталанфи (1901–1972), работавший в 20–40-е гг. в Австрии (Венский университет), а затем в Канаде и США. Его работы имели отношение к теории открытых систем, развитой на материале биологии.

Система – это единство элементов, определенным образом связанных между собой, функционирующих как целое благодаря процессам обмена с внешней средой. Системы могут быть закрытыми в случае постоянства внешней среды, в их изучении можно пренебречь взаимоотношениями со средой, сведя их к неким константам. Примером закрытой системы являются механические часы. Открытые системы более сложные, ибо они взаимодействуют с изменчивой средой, развиваясь и сохраняя при этом свою целостность. Живые организмы как открытые системы существуют в меняющейся среде благодаря самоорганизации, процессам дифференциации, ориентации на реализацию определенных целей, благодаря постоянным процессам обмена информацией и другими ресурсами с внешней средой.

Идеи теории систем наряду с технической кибернетикой Н. Винера (который, кстати, в отличие от Берталанфи признал влияние на свое творчество идей богдановской тектологии) получили широкое распространение в менеджменте. Производственная организация в качестве открытой системы предстала как состоящая из частей (подсистем) в некоей объемлющей меняющейся среде. Сохранение организации возможно лишь в процессе ее развития при обеспечении оптимального обмена со средой (ресурсы, энергия получают извне в обмен на продукт организации). Системная методология и ее применение к изучению организаций, их проектированию и оптимизации

работы потребовали новых методов анализа организации в целом и деятельности отдельных ее звеньев, вплоть до трудовой деятельности отдельных работников.

В русле системного подхода стали разрабатываться количественные методы исследования: исследование операций, теория информации, математическое моделирование деятельности работника, теория алгоритмов, экспериментальная когнитивная психология. Использование теории систем в проектировании сложных технических объектов привело к вычленению междисциплинарной науки «человеческих факторов в проектировании социотехнических систем», которая в англоязычных странах получила название «инженерная психология» или «эргономика». С 1949 г. действует Международное сообщество эргономистов, которое с 1961 г. называется Международной эргономической ассоциацией. К 1996 г. эта организация включала участников из 45 стран мира (Мунипов В.М., Зинченко В. П., 2001, с. 112). Представление о фирме, предприятии, производственной организации как открытой системе (Л. Берталанфи, Н. Винер, К. Боулдинг, П. Риветт, У. Черчмен и др.) составило основу для последующих направлений исследований в области научного менеджмента.

Ситуационный (или релятивистский) подход в научном менеджменте

В первой половине XX в. В рамках классического научного менеджмента делались попытки найти универсальные правила эффективного управления любыми организациями. Но по мере накопления знаний о разновидностях производственных организаций (в зависимости от производимого продукта, используемых технологий, размеров организации, характера взаимосвязей с внешней средой и пр.) сложилось представление о том, что следование общим правилам менеджмента может привести не только к успеху, но и к потерям. Например, опыт управления по целям, успешно зарекомендовавший себя в системе образовательных учреждений, в производственных организациях может быть неэффективным.

Способ поточно-конвейерной организации труда, эффективный при производстве массовой продукции, может оказаться негибким и потому неоптимальным при производстве продукции малыми сериями. Важным принципом стал учет многообразия конкретных условий жизни данной организации, стадии ее развития, другими словами, принцип ситуативности. Эффективный метод управления может быть найден только при учете всех существенных параметров данной организации. Этот принцип подчеркивает уникальность управленческих ситуаций, которая, однако, не должна приводить к полному отрицанию научных обобщений, принципиальному эмпиризму и эклектизму в области менеджмента. Важную роль играют установление границ исследуемой реальности и выделение среди огромного многообразия переменных наиболее существенных факторов. Единицы исследования, которые при этом вычленяются, – это управленческие ситуации (например, ситуация конфликта, связанного с несправедливым способом оплаты труда). Данный подход не утратил своего значения и в настоящее время. Его представители – Дж. Вудворд, Р. Моклер, Д. Ломбард и др.

Концепции креативной, развивающейся, обучающейся организации

Американский футуролог Элвин Тоффлер в книге «Третья волна» (1980) в истории цивилизации выделил три революционные эпохи по принципу преобразования социально-экономических изменений вслед за освоением новых технологий (Классики менеджмента..., с. 786). Первая мировая технологическая революция, по его мнению, была связана с освоением земледелия (на основе технологий производства бронзы, а затем железодельательного промысла). Это произошло примерно 10 тысячелетий тому назад.

Вторая промышленная революция началась в XVII в., и сегодня мы живем в обществе, где ее «энергия», по Тоффлеру, постепенно ослабевает. Общество конца XX–начала XXI в. называют постиндустриальным. В 80-е гг. XX в. стала набирать силу «третья волна» технологической революции – использование информационных технологий. Компьютеры, телекоммуникации, электронные информационные базы данных и информационные сети сегодня преобразуют широкий круг профессий. Ускоряются процессы дифференциации и интеграции в области труда. Все это приводит к росту неопределенности в обществе, стиранию границ профессиональных ролей, необходимости постоянного дообучения, переобучения, усилению проявлений страха, тревожности больших групп людей, оказавшихся неготовыми к таким динамичным изменениям.



Ученые (Эрик Трист, Уильям Старбук, Питер Сенж, Реймонд Майлз, Чарльз Сноу и др.), исследовавшие типы организаций в их взаимосвязях с внешней средой, пришли к выводу, что выживаемость организаций в высокоизменчивой (турбулентной) среде становится возможной лишь благодаря высокому профессионализму и гибкости персонала. Сохранятся и останутся конкурентоспособными лишь самоорганизующиеся, постоянно обучающиеся организации (Классики менеджмента..., 2001). В последние годы особый интерес вызывают исследования, посвященные познавательным процессам людей, их мышлению, рефлексии, интуиции. Так, американский психолог Питер Сенж уделяет серьезное внимание исследованиям и развитию системного мышления. При чем речь идет в первую очередь о менеджерах высшего уровня (топ-менеджерах), так как именно они становятся ключевыми фигурами успешного развития предприятий. В этой связи понятно бурное развитие психологии управления, или психологии труда менеджеров (руководителей, администраторов, начальников).

Справедливости ради следует отметить, что труд администратора, управленца был в центре внимания психологов и в 20-е гг. XX в., когда ведущее место в научном менеджменте занимали идеи тейлоризма. В рамках современной психологии управления 26 исследуются также общие вопросы, например, проектирование и оптимизация выполнения управленческих функций в организации, при этом речь идет не только о деятельности конкретных менеджеров, но и об организационно-структурном обеспечении этих функций. Если иметь в виду задачи такого рода, то психология управления оказывается, на наш взгляд, тождественной организационной психологии, различия между этими названиями становятся чисто внешними, вкусовыми.

Направления зарубежной прикладной психологии, обслуживающие теорию и практику менеджмента

Итак, в начале XX в. В США для обозначения научно-практических дисциплин, применяющих психологию в области хозяйственной жизни, использовались термины «индустриальная (хозяйственная) психотехника» (Мюнстерберг Г., 1924, 1996), «индустриальная психология». Для обозначения комплексного подхода к изучению, рационализации и проектированию работ применялся термин «человеческие факторы в проектировании работы», «наука о работе» – «*Sciens of work*» (Viteles M., 1934). В настоящее время в США приняты термины «инженерная психология», «индустриальная психология» и «организационная психология».

В странах Западной Европы в первой половине XX в. широкое распространение получил термин «индустриальная (хозяйственная) психотехника». В Германии выделилась также комплексная научная дисциплина о работающем человеке и его деятельности – «трудоведение» (*arbeitswissenschaft*) (Lipmann O., 1932), в Бельгии аналогичное направление сложилось в начале 20-х гг. и было названо «*ergologie*». В Великобритании это направление именовалось «*human factors*» – «человеческие факторы», переименованное с 1949 г. в «*ergonomics*».

В рамках индустриальной психотехники немецкий ученый Фриц Гизе в 1927 г. выделил в качестве отдельных направлений психотехнику субъекта и психотехнику объекта. Психотехника субъекта объединяла практические задачи, в которых на первый план выступал человек как субъект труда. Это направление должно было опираться на теоретические концепции, объясняющие индивидуально-психологические различия людей, природу их сознания и возможности влияния на сознание и поведение человека, пути развития психики и методы воздействия, обучения. Психотехника объекта включала в себя практические задачи учета психики людей в проектировании производственной среды, рабочих мест, оборудования, инструментов и самой работы таким образом, чтобы обеспечить высокопроизводительный, безопасный, здоровый и качественный труд работника. Теоретической основой здесь должна была стать концепция психологии субъекта труда и его деятельности, но субъект понимался как типичный, обобщенный работник, обладающий необходимыми качествами. Это направление Гизе связывал с психологией труда (*arbeitspsychologie*). Таким образом, в Германии 20–30-х гг. «психология труда» обозначала одно из направлений хозяйственной психологии (психотехники). В современной Германии и других странах Западной Европы термин «психология труда (работы)» широко используется. Это название сегодня фиксирует направление, проблемы исследований, в центре внимания которых оказываются личность работника и его деятельность.

Данный круг проблем требует опоры на теории психологии личности, деятельности, психологии развития и не исчерпывается социально-психологическим исследованием групповых форм, теоретическими моделями организации в целом. В настоящее время активно действует Европейская ассоциация «Психологии труда и организаций» (European Association of Work and Organizational Psychology – EAWOP). В 1999 г. в Хельсинки состоялся IX Международный конгресс этой ассоциации.

Термин «организационная психология» стал активно использоваться в 80-е гг. XX в., чтобы обозначить совокупность тех проблем организаций, для решения которых полезно научно-психологическое знание. Организационная психология охватывает три уровня проблем:

1. личность и поведение отдельных работников организации (традиционный объект психологии труда);
2. проблемы группового труда (традиционная тематика прикладной социальной психологии);
3. проблемы организации в целом (ее проектирование, развитие, диагностика состояния и способы оптимизации функционирования).

Для обозначения проблем, касающихся работы отдельных работников или групповых видов труда, в США используется также термин «организационное поведение». На русский язык переведены основательные учебные пособия для студентов экономических вузов с таким названием (например, Лютенс Ф., 1999). Современный менеджмент уже неотделим от прикладной психологии. Психологические знания используются для объяснения экономических явлений, в прогнозировании важных для бизнеса событий, при проектировании форм организации труда и эффективных способов управления трудом и производством. Необходимо отметить, что появление новых концепций научного менеджмента не приводило к полной отмене достижений предыдущих этапов развития. Обозначенные ранее проблемы, требовавшие привлечения психологов, остаются актуальными и по сей день. Другое дело, каковы теоретические подходы к их изучению, методы исследования, какие акценты ставят ученые, изучая и оптимизируя частный фрагмент труда, производственной организации.

### 3. Становление организационной психологии в России: опыт 20-21 веков.

Термин «организационная психология» вошел в российскую практику только в начале 1990-х гг. Опыт, накопленный советскими специалистами в области психологии труда и инженерной психологии, позволил конструктивно критично отнестись к наработкам мировой и прежде всего американской психологии в то время, когда после информационного вакуума они стали доступны отечественной практике менеджмента и маркетинга. Несмотря на определенную изоляцию советской психологии от мирового опыта, на предприятиях и в организациях внедрялись психологически обоснованные процедуры профотбора, проводилось обучение руководителей, осуществлялась расстановка кадров. Еще в 1920-е гг. в Москве, Ленинграде, Казани, Харькове, в других городах развивалась психотехника как область практического применения психологических знаний.

Возникновение и развитие психотехники в СССР связано с созданием в 1921 г. Центрального института труда (ЦИТ) во главе с А. К. Гастевым. К 1923 г. было создано около 60 организаций, изучающих проблемы труда. К достижениям советской психотехники можно отнести: – разработку процедуры профотбора и методов профессиографии; – выявление динамики работоспособности и утомляемости в зависимости от факторов организационной среды; – определение закономерностей формирования трудовых навыков; – внедрение трудового метода изучения профессий; – внедрение научно обоснованных методов стимулирования труда; – выявление проблем взаимодействия человека и техники.

С середины 1930-х по 1960-е гг. психологическая наука в СССР развивалась скорее, как академическое направление, несколько оторванное от решения практических вопросов. С 1970-х гг. прикладные исследования появились вновь. Они были посвящены задачам инженерной психологии, психологии профессионального обучения, космической психологии и т.д. В это время на первый план выступают вопросы, связанные с изучением личности работника.

Преобладают исследования мотивации и организации трудового процесса, управления трудовой деятельностью. В 1970-е гг. сформировались основные направления исследования трудовой деятельности:

- а) психофизиологическое – изучение функциональных состояний в труде и внедрение приемов минимизации негативных последствий утомления, стресса, монотонии;
- б) инженерно-психологическое – разработка психологических принципов проектирования деятельности человека– оператора;
- в) организационно-психологическое – разработка оптимальных режимов труда, нормирование рабочей нагрузки, оптимизация совместной деятельности;
- г) профориентационное – психологическое обеспечение профессионального обучения, профессионального отбора и аттестации сотрудников организаций.

Работы таких ученых как Б. Ф. Ломов, В. Д. Шадриков, В. А. Бодров, Д. А. Ошанин, Е. А. Климов и других позволили психологам, решающим производственные задачи в конкретных условиях, внедрять научно обоснованные технологии, оптимизирующие использование кадрового потенциала организаций и предприятий. В 1970–1980-е гг. развивались научные и учебные центры, активно занимающиеся проблемами психологии труда. Среди них можно назвать кафедры психологии труда в Ленинградском и Московском университетах, факультет психологии Ярославского университета, исследовательские лаборатории в Институте психологии РАН и ряд других.

Перечень проблем, решаемых психологами в организациях, можно увидеть на примере практических целей психологического анализа деятельности (ПАД) конкретизированных В. Д. Шадриковым: – ПАД в целях профессионального отбора; – ПАД в целях профессиональной ориентации; – ПАД в целях профессиональной аттестации; – ПАД в целях профессионального обучения; – ПАД в целях оптимизации и рационализации деятельности. Серьезный самостоятельный путь, пройденный отечественной психологией труда, позволил А. В. Карпову в рамках трансформационной концепции менеджмента объяснить, почему не все разработанные в американской организационной психологии рекомендации могут быть использованы в российских условиях, почему их внедрение в реалиях отечественной действительности приводит организацию к потере эффективности, на какие принципы необходимо опираться, чтобы эффективно внедрить рекомендации организационных психологов в практику.

#### 4. Методы организационной психологии.

Использование методов организационной психологии для решения конкретных научных и прикладных задач.

Методы современной науки столь же разнообразны, как и сама наука, и в каждой научной дисциплине они имеют свою специфику. Вместе с тем существуют общие классификации методов. Их делят, например, на эмпирические и теоретические, индуктивные и дедуктивные, количественные и качественные и т. д.

Здесь предлагается следующая классификация групп методов, используемых организационной психологией:

- 1) методы наблюдения;
- 2) методы опроса;
- 3) экспериментальные методы;
- 4) специальные методы, обусловленные конкретными условиями организационной деятельности.

Указанная классификация методов во многом продиктована практическими соображениями. Работа организационного психолога, как теоретического, так и практического характера, не ограничивается использованием одного метода, а предполагает применение целой системы методов.

Наблюдая различные организационные явления, исследователь накапливает данные, которые позволяют ему делать какие-либо обобщения, создавая свою собственную модель происходящего. Единственное отличие в наблюдениях ученого от наблюдений менеджера или любого другого человека состоит в том, что они носят систематический и плановый характер, определяемый исследовательской стратегией. Он собирает данные, которые адекватны исследуемому объекту, репрезентативны и точны в той мере, в какой позволяют имеющиеся измерительные инструменты, например, психологические тесты. Для изучения организационно-психологических проблем используются разнообразные методы сбора данных. Наиболее используемые из них: наблюдение, интервью, опросник и косвенные показатели.

Наблюдение. Любое эмпирическое исследование должно начинаться с наблюдения и анализа документов, имеющихся по изучаемой проблеме. Хронологически наблюдение является первым методом, применяемым многими науками, в том числе и организационной психологией, в период своего становления как науки. Под наблюдением в организационной психологии понимают непосредственное целенаправленное восприятие и регистрацию организационных явлений и процессов.

Наблюдение дает много ценных сведений и с теоретической, и с практической точек зрения. Этот метод можно рассматривать как самостоятельный, но чаще всего он используется в сочетании с каким-либо другим. Например, наблюдение может быть дополнением эксперимента. Наблюдение является неотъемлемой частью любой деятельности специалиста по организационной психологии. Оно используется при исследованиях мотивации и лидерства, при анализе деятельности индивидов и групп, при решении вопросов, связанных с обучением и организационным развитием, при отборе персонала и т. д.

Сущность данного метода состоит в том, чтобы наблюдать, замечать все мелочи, следить за осуществлением определенной деятельности, развитием ситуации, систематизировать и группировать факты. Проследив историю развития и освоения метода наблюдения в психологии и поведенческих науках, можно выделить две его формы – самонаблюдение и наблюдение за другими объектами.

Широкое использование метода самонаблюдения (интроспекции) обычно связывают с начальной стадией развития психологии, когда большое значение придавалось переживаниям людей, оценке и объяснению этих переживаний. Правильно применяя этот метод, анализируя его результаты, можно получить ценную психологическую информацию, вскрывающую внутренние причины организационных проблем. Однако при пользовании методом самонаблюдения необходимо учитывать индивидуальные и личностные особенности наблюдателя, которые нередко затрудняют или даже делают невозможным обобщение получаемых результатов.

Более распространенным и более объективным методом является наблюдение за другими объектами. В зависимости от положения исследователя по отношению к изучаемому предмету различают включенное и не включённое наблюдение.

Включенное наблюдение – это наблюдение изнутри, когда исследователь на время наблюдения становится членом организации. В таких условиях оно помогает психологу глубже разобраться в различных организационных проблемах, понять поведение и чувства работников. Не включённое наблюдение – это восприятие какого-либо явления со стороны. Наблюдение в большинстве случаев проводится в естественных условиях, причем оно может быть открытым, когда объект исследования оповещен о целях психолога, инкогнито, когда организации неизвестен факт наблюдения за ней. Во втором случае наблюдение осуществляется без ведома исследуемых лиц. Об открытом наблюдении работники знают заранее. Это может оказывать влияние на процесс наблюдения в том смысле, что исследуемые нередко стремятся представить себя в выгодном свете.

Для наблюдения наряду с систематичностью характерны плановость и точность. Плановость проявляется в подготовке к проведению наблюдения, предварительном изучении материалов и анализе явлений, а также в том, что заранее намечаются все этапы процесса наблюдения, определяются формы записей и т. п. Эти моменты нельзя недооценивать. Если их игнорировать, то может произвольно измениться целенаправленность наблюдения, приняв случайный и поверхностный характер.

Систематичность предполагает последовательную работу, исключая фрагментарность наблюдений, при которой может возникнуть искаженное представление об объекте, произойти недооценка важных показателей и, наоборот, переоценка несущественных. Такая опасность появляется преимущественно при наблюдении за явлениями, подверженными постоянным изменениям. Только систематическое наблюдение позволяет получить объективную оценку.

Точность, аккуратность, внимательность требуются не только при самом наблюдении, но и, что особенно важно, при регистрации показателей, оформлении результатов наблюдения. Необходимо уметь классифицировать факты, определять соответствующие критерии, правильно вести записи.

Даже осуществляя самое тщательное наблюдение в точном соответствии с планом, нередко можно столкнуться с большими трудностями, например, с появлением случайных фактов (артефактов), которые способны повлиять на весь процесс наблюдения и его результаты.

Непредвиденные осложнения вызываются как природой исследуемого явления (сложность, недоступность для наблюдения), так и особенностями самого исследователя (субъективизм, различные критерии оценки, различная классификация явлений и т. п.).

Стремясь устранить эти негативные моменты и разобраться в сложных ситуациях, исследователи или используют нескольких наблюдателей, или отказываются от проведения прямого наблюдения и используют различные технические приспособления, например, видеосъемку.

Исследователь или консультант использует метод наблюдения при решении любых вопросов. Иногда этот метод выступает в качестве основного, порой он оказывается только вспомогательным, а в некоторых случаях он используется равноценно с другими методами.

Часто целесообразным бывает применение такой разновидности наблюдения, как метод описания критических ситуаций. Он предполагает наблюдение за наиболее важными для организации событиями. Его особенность заключается в том, что всегда существует опасность получить необъективную, искаженную информацию об изучаемом процессе, так как даже сам факт наблюдения может изменить поведение наблюдаемых. Кроме того, с помощью наблюдения невозможно получить информацию о «внутреннем» поведении людей: их мотивах, ценностях, аттитюдах и т. д.

Метод наблюдения целесообразно применять на этапе составления программы, когда надо получить предварительные данные об объекте, уточнить проблему, сформулировать гипотезу. Надежность информации при наблюдении во многом зависит от способа регистрации наблюдаемого, от того, как ведутся записи.

Анализ документов. Как уже отмечалось, любое эмпирическое исследование должно начинаться с наблюдения и анализа документов, имеющихся по изучаемой проблеме. Под документами в организационном поведении и психологии понимаются специально созданные носители информации об организации и ее членах.

По форме, в которой зафиксирована информация, документы условно подразделяются на текстовые (компьютерные, печатные, машинописные, рукописные), иконографические (кино-, видео- и фотодокументы и т. д.) и фонетические (магнитофонные записи, компакт-диски). Современные мультимедийные технологии позволяют объединить указанные типы документов в единую информационную систему. В зависимости от статуса документы классифицируются как официальные, исходящие от тех или иных органов власти, учреждений (правительственные материалы, постановления, данные статистической отчетности, документы различных организаций, архивы и т. д.), и неофициальные (личные карточки, анкеты, заявления, жалобы, а также составленные отдельными работниками документы – описания или статистические обобщения собственных наблюдений).

По источнику информации документы делятся на первичные, составленные на основе прямого наблюдения или опроса, и вторичные, представляющие собой обработку, обобщение, сделанное с помощью данных из первичных источников. По степени персонификации документы могут быть личными (автобиографии, личные карточки, характеристики, анкеты, заявления, жалобы) и безличными (отчеты, архивы, протоколы собраний, заседаний и т. д.).

Не следует упускать из виду, что один и тот же документ может быть классифицирован по нескольким основаниям. Например, личные документы могут быть официальными и неофициальными. Так, характеристика, выданная организацией, – это личный официальный документ. Первичные документы также могут быть официальными и неофициальными.

Исследователю не следует слепо доверять документу, рассматривая его как неоспоримый факт. Важно уметь определить степень достоверности информации, содержащейся в документе. Для этого существуют определенные приемы:

1. Необходимо различать описание событий и их оценку. Отсутствие в документах детальной характеристики ситуации, в которой высказано мнение и дана оценка поведения и реакции участников события, затрудняет правильное толкование событий, не позволяет понять, почему

принято то или иное решение. Например, один и тот же поступок может быть оценен по-разному в различных подразделениях организации.

2. Важно (особенно при разрешении конфликтных ситуаций) анализировать намерения составителей документа, следуя древнему принципу «*Cui bono?*»<sup>4</sup>. Так, отчеты менеджера о своей работе и работе своих сотрудников составляются под разными углами зрения и основываются на различных оценочных критериях.

3. Необходимо выяснить основания, заложенные в классификацию документов. Например, если документы сгруппированы по образовательному критерию, то следует выяснить, какое обучение рассматривалось как начальное образование, неполное среднее, незаконченное высшее. Такая информация позволит более адекватно увидеть те или иные события и оценить, например, потребность организации в обучении.

4. Важно помнить, что первичные документы более надежны, чем вторичные; официальные – более достоверны, чем неофициальные; личные – более надежны, чем безличные. Так, магнитофонная запись заседания (первичный документ) надежнее протокола, составленного на ее основе. Анализ жалоб работников (личные документы) дает более достоверную информацию, чем анализ протоколов собраний, посвященных разбору этих жалоб.

5. Следует уяснить общую обстановку, в которой составляется документ: располагала она к объективности или способствовала искажению информации. Например, если характеристики оставляются заинтересованным лицом, то данные такого документа вряд ли могут быть объективными.

Различают два способа анализа документальных материалов. Первый – это традиционный, классический, качественный анализ, под которым понимается интерпретация исследователем информации, содержащейся в документальных материалах и выявление их сути. Качественный анализ предполагает выявление авторства документа и времени его создания, целей, обстановки, вызвавшей появление документа.

Стремление уменьшить субъективность качественного анализа привело к применению количественного формализованного метода. Прием количественного анализа выступает контент-анализ – перевод текстовой или вербальной информации в количественные показатели. Суть контент-анализа состоит в нахождении легко подсчитываемых признаков изучаемого документа, в которых отражены значимые стороны его содержания. При этом появляется возможность формализации качественного содержания. Таким признаком, например, может выступать частота употребления определенных терминов. Контент-анализ осуществляется с помощью выделения смысловых единиц (единиц анализа) и единиц счета. В качестве смысловой единицы выступает значимая для организации тема, отраженная в понятиях – словах или сочетаниях слов. В качестве единиц счета могут использоваться количество слов, печатных знаков или абзацев текста, можно использовать слова, ассоциирующиеся с понятием конфликта, а в качестве единицы счета – временные отрезки производственных совещаний.

Опрос. Одним из самых распространенных в организационно-психологических исследованиях является метод опроса. Опрос предполагает получение ответов на задаваемые исследователем вопросы. Особенность этого метода состоит в том, что источником информации выступает словесное сообщение, суждение опрашиваемого. Опрос позволяет получить информацию о ценностных ориентациях, аттитюдах, мнениях и оценках членов организации, мотивах их поведения, организационном климате и т. д.

Различают три разновидности опроса: 1) анкетирование – письменный заочный опрос; 2) интервью – устная беседа, очный опрос; 3) социометрический опрос.

Достоинством анкетного опроса, благодаря которому он имеет широкое распространение, является возможность получения значительного объема эмпирической информации в короткие сроки. Анкета заполняется самими респондентами.

Анкета (опросный лист) представляет собой совокупность упорядоченных по содержанию и форме вопросов или пунктов (*items*). Надежность и достоверность информации, получаемой в результате опроса, в значительной степени обусловлены особенностями конструирования включенных в анкету вопросов. Это предъявляет определенные требования к их формулировке.

Вопросы классифицируются по ряду важнейших признаков: по содержанию, функциям, структуре, форме.

По содержанию все задаваемые вопросы подразделяются на две большие группы: вопросы о фактах и событиях и вопросы об оценках респондентами этих событий.

В первую группу входят вопросы о поведении и деятельности респондента, а также вопросы, касающиеся его жизненного пути. Ко второй группе относятся оценочно-отношенческие вопросы типа: «Как бы Вы оценили...? Как вы относитесь...?»

Каждый из этих двух блоков вопросов обладает своей спецификой. Качество опроса в значительной степени зависит от того, насколько опрашиваемые могут и хотят искренне отвечать на поставленные вопросы. Нередки случаи, когда респонденты отказываются давать или намеренно искажают свою оценку тех или иных событий, затрудняются отвечать на вопросы о мотивах своего поведения.

По функциям различают четыре типа вопросов; основные, фильтрующие, контрольные, контактные. Если основные вопросы предназначены для получения информации об организационных фактах, то назначение фильтрующих вопросов – отсеять некомпетентных респондентов. Функция контрольных вопросов – уточнить правдивость ответов на основные вопросы. Это своеобразная модификация основного вопроса, его иная словесная формулировка. Контактные вопросы позволяют установить доброжелательные отношения между исследователем и респондентом и преодолеть возможное отчуждение.

В зависимости от структуры вопросы бывают открытые и закрытые. В открытых вопросах респондент сам формулирует ответ. В закрытых содержится перечень вариантов ответов, и опрашиваемый выбирает из этого «веера» тот ответ, который для него приемлем.

Примером закрытого вопроса может служить следующий вопрос: Какие организационные мероприятия были проведены в целях повышения трудовой мотивации работников?

1) введена новая система материального стимулирования трудовой деятельности работников;

2) осуществлены мероприятия по формированию благоприятного организационного климата;

3) проведен опрос мнений рабочих по поводу возможных мер повышения заинтересованности сотрудников в результатах своего труда;

4) проанализирована организация рабочих мест и деятельности, позволившая выявить непродуктивное использование рабочего времени;

5) затрудняюсь ответить.

Диапазон возможных ответов должен исчерпывать объем вопроса, включая позитивные, негативные варианты ответов, а также ответы типа «не знаю», «затрудняюсь ответить».

Выделяют три разновидности закрытых вопросов:

1) «да – нет»;

2) альтернативные, предполагающие выбор одного ответа из перечня возможных;

3) вопросы-меню, позволяющие респонденту выбрать одновременно несколько ответов.

Такой вопрос может выглядеть следующим образом: Укажите, в каких ситуациях у вас возникали конфликты с другими работниками в течение двух последних месяцев:

1) при выполнении моей непосредственной работы;

2) при необходимости делиться своим опытом;

3) при необходимости получения помощи от других сотрудников;

4) при необходимости заменять отсутствующих сотрудников;

5) в других случаях (укажите, каких).

Выбор ответа из набора предложенных вариантов предполагает возможность возникновения организационных конфликтов в целом ряде названных ситуаций.

По форме различаются вопросы прямые и проективные (косвенные). Прямые вопросы касаются существующей ситуации. В проективных вопросах ситуация задается, предполагается. Примером прямого вопроса может служить следующий вопрос: «Устраивает ли вас ваша теперешняя работа?» Пример того же вопроса, но сформулированного косвенно, будет выглядеть иначе:

«Предположим, что по каким-то причинам вы временно не работаете. Вернулись бы вы на прежнее место работы?»

Преимущество проективных вопросов состоит в том, что они свободны от возможных временных конфликтных ситуаций. Разновидностью косвенных вопросов являются безличные вопросы.

При подготовке вопросника нужно исходить из следующих правил формулирования вопросов:

1. Вопрос должен соответствовать целям и задачам исследования
2. Каждый вопрос должен быть логически отдельным.
3. Формулировка вопроса должна быть понятна для всех опрашиваемых, поэтому следует избегать узкоспециальных терминов. Вопросы должны соответствовать уровню развития респондентов, в том числе уровню наименее подготовленных.
4. Не следует задавать слишком длинных вопросов.
5. Следует стремиться к тому, чтобы вопросы стимулировали респондентов к активному участию в опросе, повышали их интерес к исследуемой проблеме.
6. Вопрос не должен внушать ответ, навязывать респонденту тот или иной его вариант. Он должен формулироваться нейтрально.
7. Должен быть соблюден баланс возможных положительных и отрицательных ответов. В противном случае вопрос может внушить респонденту направленность ответа. Например, при измерении степени удовлетворенности работников своей работой надо предусмотреть одинаковое число вариантов положительных и отрицательных ответов: «вполне удовлетворен», «в основном удовлетворен» и «не удовлетворен», «не совсем удовлетворен». Следует также предусмотреть вариант, когда опрашиваемый не может дать определенной оценки: «затрудняюсь ответить».

Правильно построенный вопрос может выглядеть, например, следующим образом:

Если бы Вам снова пришлось выбирать место работы, выбрали бы Вы вновь эту компанию/фирму/организацию?

- безусловно, да;
- вероятнее всего, да;
- вряд ли;
- безусловно, нет;
- затрудняюсь ответить.

Для более компактного расположения вопросов в анкете их можно представить в табличной форме, хотя нередко заполнение анкеты с вопросами-таблицами вызывает у некоторых людей затруднения.

Анкета не является простой суммой вопросов, она имеет определенную структуру. Чтобы установить размер анкеты, количество вопросов в ней, следует руководствоваться целью исследования, предвидеть результаты анкетирования и их практическое использование. Анкета, как правило, состоит из трех частей: вводной, основной и биографической. Вводная часть – это обращение к опрашиваемому, где указываются цель опроса, условия анонимности опроса, направления использования его результатов, правила заполнения анкеты.

В основной части содержатся вопросы о фактах, поведении, продуктах деятельности, мотивах, оценках и мнениях респондентов. Последняя часть анкеты включает вопросы о социально-демографических и биографических данных опрашиваемого.

Анкетирование следует применять при изучении проблем мотивации и лидерства, оценки динамики и эффективности организационного развития, причин текучести кадров, эффективности деятельности рабочих групп, отношения к труду, организационного климата и ряда других организационно-психологических проблем.

Интервьюирование. Интервьюирование наиболее часто применяется в двух случаях: при составлении программы организационно-психологического исследования и при отборе кадров. Вторым случаем будет подробно рассмотрен в главе «Отбор персонала», поэтому сейчас коснусь вопроса использования интервью при разработке исследовательской программы. Интервью с руководителями организации и ее подразделений помогает исследователю глубже усвоить специфику изу-



чаемой организации. Направление интервью задается изучаемой проблемой, а также целями исследования.

В зависимости от степени жесткости схемы, по которой ведется интервью, различают два вида: стандартизированное и не стандартизированное. Каждый из этих видов отличается своими преимуществами и недостатками. Не стандартизированное интервью предполагает возможность варьирования последовательностью, формулировками, числом задаваемых вопросов и отличается от стандартизированного большей гибкостью. В то же время последнее обеспечивает большую сравнимость информации и оперативность при обобщении результатов. Достоинством стандартизированного интервью является возможность привлекать к его проведению лиц без специальной исследовательской подготовки. При его проведении не следует спрашивать о том, о чем можно узнать из форм статистической отчетности и других документов.

Важно выбрать удобное время и место проведения анкетирования и интервьюирования. Это поможет выявить истинные мнения респондентов, иногда сдерживаемые неприемлемыми для них условиями проведения опроса. К ним можно отнести присутствие других лиц, дефицит времени и т. п. В этих случаях опрашиваемые могут высказывать не свое личное мнение, а прятать его за наиболее распространенным. Важно также создать дружескую атмосферу опроса. Для этого следует использовать вступительное слово эксперта и своеобразный психологический «разогрев».

Социометрический опрос. Специфической разновидностью опроса является социометрический опрос. Термин «социометрия» в переводе означает измерение социальных отношений. Основное отличие социометрии от других разновидностей опроса состоит в возможности с ее помощью выявить взаимные чувства симпатии и неприязни между членами рабочей группы и на этой основе получить количественную оценку межличностных отношений в ней.

Основным инструментом проведения социометрического опроса является социометрическая карта (социокарта), которая заполняется каждым членом организационной группы. Анализ социометрических карточек позволяет установить различные проявления межличностных отношений: предрасположенность, предпочтение (положительный выбор), отвержение, избегание (отрицательный выбор), оставление без внимания, игнорирование. Регистрация межличностных отношений достигается благодаря включению в социометрическую карту вопросов типа: «С кем из членов вашей группы вы согласились бы участвовать в выполнении сложного проекта?», «С кем из членов вашей бригады вы согласились бы проводить совместный досуг?», «С кем из членов вашей рабочей группы вы согласились бы отправиться в опасное путешествие?»

Вопрос социометрической карты, связанный с выбором наиболее предпочтительных партнеров респондента по значимому для данной организации виду деятельности, называется социометрическим критерием. Такие критерии позволяют моделировать различные ситуации взаимодействия членов рабочей группы.

Условием получения достоверной информации при социометрическом опросе, равно как и при других его разновидностях, является искренность и расположенность респондентов к сотрудничеству. Для этого исследователю следует подробно объяснить цели опроса, предупредив опрашиваемых, что их ответы не подлежат разглашению и ни в кое случае не станут достоянием руководства. Другим условием достоверности является четкое обозначение для опрашиваемых границ выбора.

Различают следующие типы социометрических критериев:

1. Организационные и экстраорганизационные. Организационные критерии имеют целью изучить межличностные отношения в процессе организационной деятельности, экстраорганизационные – отношения при проведении совместного досуга.

2. Прямые и косвенные (проективные).

3. Положительные и отрицательные. Первые предполагают ситуацию выделения членов коллектива, с которыми респондент хотел бы заниматься совместной деятельностью. Вторые ориентированы на обнаружение членов коллектива, с которыми респондент не хочет взаимодействовать.

4. Коммуникативные и содержательные. Первые служат для отражения реально существующих в коллективе взаимоотношений. Вторые отражают осознание членами группы своих взаимо-

отношений с другими людьми. Содержательный критерий дает информацию о том, кто, по мнению респондента, выберет или отвергнет его в ситуации, задаваемой критерием. Содержательным является вопрос: «Кто, по вашему мнению, хотел бы работать над новым проектом вместе с вами в одной рабочей группе?»

Возможны два способа заполнения респондентом социокарты. Первый способ предполагает предварительное занесение в социокарту фамилий всех членов группы и использование при ответах следующих условных обозначений: положительный выбор – знак «+»; отрицательный выбор – знак «-»; безразличие – отсутствие знаков. Второй способ предполагает вписывание под вопросами соответствующих фамилий самим респондентом.

Для обработки данных, полученных с помощью социометрического опроса, используют два способа: графический и количественный. Графический способ связан с построением социограмм, т. е. графических изображений межличностных отношений в коллективе.

В социограмме каждый член коллектива изображается кружком с соответствующим номером. Связи между кружками отмечаются с помощью стрелок. Из социограммы видно, кто в группе является, например, наиболее авторитетным, а кто занимает неблагоприятную социально-психологическую позицию.

Количественный метод предполагает построение социометрических матриц (социоматриц) и расчет социометрических индексов. На основании заполнения социокарт всеми членами рабочей группы по каждому критерию в отдельности строится социометрическая матрица, в которой обобщаются данные социокарт. Социоматрица представляет собой таблицу, в строках которой указывается, кто выбирает, а в столбцах – кого выбирают.

Число строк и столбцов в социоматрице равно числу членов исследуемой группы. Фамилии членов организации по горизонтали и по вертикали совпадают. Обработка данных социоматриц предполагает подсчет числа полученных и сделанных оценок (выборов) по каждому сотруднику в отдельности, а также по группе/организации в целом.

На основе социоматрицы рассчитываются как персональные, так и групповые социометрические индексы. К персональным относятся индекс социометрического статуса и индекс эмоциональной экспансивности. Индекс социометрического статуса учитывает отношение группы к определенному его члену и характеризует величину престижа каждого работника в различных ситуациях взаимодействия. Индекс экспансивности характеризует степень общительности работника и отражает отношение каждого члена к коллективу в целом.

На рис. 2.1 приведен пример графического представления социометрической информации. Мы видим, что социометрический статус индивидов в рабочей группе из шести человек неодинаков. Если все члены группы отдадут предпочтение индивиду 3 как наиболее уважаемому работнику, то индивид 6 – явный «аутсайдер», которого большинство коллег рассматривают как наименее авторитетное лицо группы.

Помимо названных общих персональных социометрических индексов положение каждого сотрудника в структуре межличностных отношений в организации может быть охарактеризовано при помощи измерения индексов положительного или отрицательного статуса, положительной или отрицательной экспансивности. При их расчете учитываются только положительные либо только отрицательные выборы. По величине индекса персонального социометрического статуса можно судить о степени авторитетности, ранговом месте, популярности каждого члена рабочей группы. Это дает основание для определения, какую психологическую позицию в организации занимает каждый ее член.

В социометрическом исследовании могут быть выявлены следующие социально-психологические позиции сотрудников: неформальный лидер, предпочитаемый, изолированный или отвергаемый члены группы/организации. Лидер – наиболее авторитетный член группы – имеет наибольший индекс социометрического статуса и занимает первое ранговое место по шкале авторитетности.

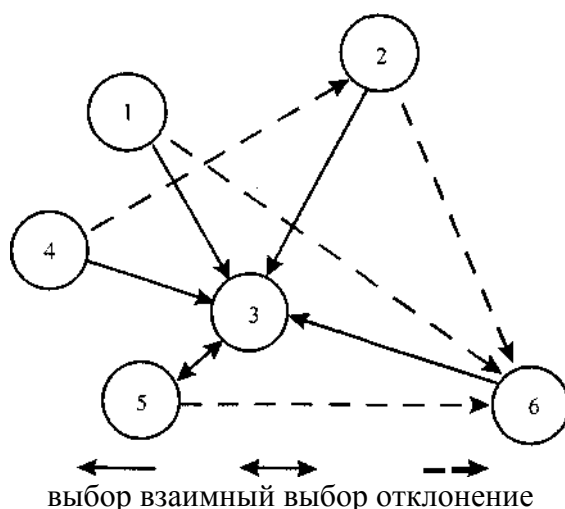


Рис.1. – Пример графического представления социометрической информации.

Групповые социометрические индексы характеризуют межличностные отношения, сложившиеся в группе в разных видах деятельности. Среди групповых социометрических индексов наиболее информативными являются: индекс группового социометрического статуса, индекс групповой экспансивности, индекс взаимности и др. Групповые социометрические индексы могут применяться для сравнительной характеристики уровня сплоченности нескольких подразделений организации.

**Эксперимент.** Эксперимент (от лат. *experimentum* – проба, опыт) – метод познания, при помощи которого в контролируемых и управляемых условиях исследуются явления действительности,

Эксперимент осуществляется на основе теории, определяющей постановку задач и интерпретацию его результатов. Экспериментальный метод исследования впервые получил философское осмысление в трудах Ф.Бэкона, разработавшего первую классификацию экспериментов. Согласно его классификации, не утратившей своего значения и сейчас, существуют три типа экспериментов:

- 1) *Experimenta fructifera* – опыты плодоносные, т. е. эксперимент, приносящий практическую пользу;
- 2) *Experimenta lucifera* – опыты светоносные, т. е., эксперимент, расширяющий знания;
- 3) *Experimenta crucis* – эксперимент креста (перекрестка), т. е. эксперимент, служащий для проверки гипотез и предсказаний, имеющих принципиальное значение (так называемый решающий эксперимент).

Эксперимент как одна из форм практики выполняет функцию критерия истинности научного познания в целом. Эксперимент является основным методом в науке в целом и в организационной психологии в частности. Особенности эксперимента в отличие от ранее рассмотренных методов сбора первичной организационно-психологической информации заключаются в активном воздействии психолога на изучаемую организационную ситуацию и замерах сдвигов в психологических и поведенческих характеристиках, происходящих под влиянием этого воздействия.

Современная наука использует разнообразные виды экспериментов. В сфере фундаментальных исследований простейший тип эксперимента – качественный эксперимент, имеющий целью установить наличие или отсутствие предполагаемого теорией явления. Более сложен измерительный эксперимент, выявляющий количественную определенность какого-либо свойства объекта. Широкое применение в фундаментальных исследованиях получил мысленный эксперимент. Относясь к области теоретического знания, он представляет собой систему мысленных процедур, проводимых над идеализированными объектами. Будучи теоретическими моделями реальных экспериментальных ситуаций, мысленные эксперименты проводятся в целях выяснения согласованности основных принципов теории.

Преимущество эксперимента состоит в том, что исследователь может скорректировать условия исследования, точно зафиксировать полученные результаты и использовать их непосред-

венно в конкретной обстановке. Положительной стороной является также возможность создать определенные условия, продумать систему измерения и контролирования различных переменных, гарантировать точность соблюдения условий и повторить эксперимент.

Если говорить о классической форме эксперимента, то при его проведении в определенной ситуации изменяется только одно из условий и прослеживается, повлияет ли это изменение на другие параметры. Эксперимент в организационной психологии – это способ получить информацию об изменении организационно-психологических явлений под влиянием различных факторов. При этом сопоставляются два ряда факторов или переменных. Условие (фактор), изменяемое и контролируемое исследователем, называется независимой переменной. Условие, изменение которого изучается (наблюдается) в связи с изменениями независимой переменной, называется зависимой переменной.

Для нормального хода эксперимента, его чистоты и правильности результатов важно выявить независимые и зависимые переменные и исключить влияние любых иных факторов. Большая часть организационно-психологических экспериментов не может быть проведена в «стерильных» лабораторных условиях, поэтому в них не исключено присутствие неконтролируемых, случайных факторов. Необходимо также учитывать и искажения, которые могут возникнуть в ходе эксперимента из-за влияния самого экспериментатора.

Разумеется, чем меньше таких случайных факторов, которые не поддаются контролю и на которые трудно оказать воздействие, тем выше достоверность полученных результатов.

Среди огромного количества экспериментов различного типа можно выделить два наиболее известных и распространенных: естественный (полевой) и лабораторный эксперименты.

Естественный эксперимент проводится в конкретной ситуации, поэтому полученные результаты и сделанные выводы полностью адекватны для решения практических задач. Основным отрицательным моментом такого эксперимента является недостаток или отсутствие контроля за многими переменными, влияющими на его ход.

Лабораторный эксперимент проводится в лабораторных условиях и строится по принципу моделирования организационно-психологических процессов и явлений. Лабораторный эксперимент позволяет установить более точный контроль за многими переменными и создать условия, которые можно считать сходными с естественными.

Наряду с точностью лабораторный эксперимент имеет и другие положительные свойства: дает возможность создать необходимые условия для неоднократного повторения эксперимента в тех же условиях. Отрицательный момент лабораторного эксперимента – неестественные, искусственно созданные условия. Трудность состоит как в том, что требуется предельно точно моделировать действительную ситуацию, так и в том, что испытуемые оказываются в совершенно новых условиях, что само по себе может исказить результаты эксперимента.

Организационные психологи в своей практической деятельности, прежде чем прибегнуть к лабораторному эксперименту, должны тщательно проанализировать реальную ситуацию и выявить ее главные, узловые моменты, общие и специфические особенности.

Важным моментом при выборе конкретного метода является определение приоритетности исследуемых вопросов. Методы сами по себе не хороши и не плохи, однако они могут быть более или менее полезными при ответе на специфические вопросы. Метод или комбинация используемых методов должны быть отобраны так, чтобы проверить применимость гипотезы, теории или модели для конкретной ситуации. Исследователь должен располагать точными сведениями о переменных и исследуемых факторах, их группировке, выбрать метод исследования и владеть им, изучить все возможные ошибки, возникающие вследствие объективных и субъективных причин

##### 5. Понятие организации. Виды, характеристика и функции организаций

Началом становления организационной психологии как науки можно считать 1913 г., когда Г. Мюнстенберг опубликовал свою работу «Психология и эффективность производства», в которой привел данные исследований в области техники безопасности, тестирования специальных способностей и методы отбора рабочих. Эти исследования выявили взаимосвязь внутренней среды организации, ее социальной стороны с особенностями протекания собственно производственных процессов. В дальнейшем на протяжении почти полувека организационная психология развива-

лась благодаря трудам Л. Гилберта, В. Мура, Ф. Тейлора и др. В 1973 г. Американская психологическая ассоциация выделила в отдельное 14-е отделение – Общество индустриальных психологов, целью которого стало научное, профессиональное, образовательное направление деятельности, позволившее решать проблемы организаций. Так организационная психология получила свое самостоятельное развитие и статус.

Организацию (от позднелат. organize – сообщаю стройный вид, устраиваю) определяют, как:

- 1) разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов и правил;
- 2) внутреннюю упорядоченность, согласованность взаимодействия относительно автономных частей системы, обусловленную ее строением;
- 3) одну из общих функций управления, совокупность процессов и (или) действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого (структурными элементами системы).

Организациями традиционно называют институты, объединяющие людей для достижения определенных целей. Организации обладают набором следующих родовых признаков:

- 1) наличие целей существования и развития, внутренней структуры, особой культуры;
- 2) постоянное взаимодействие с внешней средой;
- 3) использование человеческих, натуральных и материальных ресурсов.

Несмотря на большое разнообразие трактовок понятия организации, его сущность отражают следующие признаки:

- организация – это объединение людей, выполняющих специфические функции и роли в ней;

- организация создается и существует для достижения общей цели, объединяющей людей для реализации определенных потребностей и интересов;

- совместная деятельность для достижения общей цели осуществляется в различных формах взаимодействия (совместное выполнение работ, их координация, обмен информацией и т.д.). Эти формы в каждой конкретной организации зависят от ее целей, видов деятельности, разделения труда и других факторов. Взаимодействие способствует формированию организации как единого целого, имеющего качественно новые свойства, не сводимые к сумме свойств, входящих в него частей (синергетический эффект);

- организация имеет определенные границы, позволяющие ей существовать автономно от других организаций. Эти границы определяются видом деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т.д. Границы организации закрепляются в документах (устав, учредительный договор, положение).

Комбинация вышеприведенных признаков уникальна для каждой организации и определяет ее специфику. Все эти значения вполне применимы в организационной психологии. Объектом исследований в организационной психологии являются и сама организация в целом, и организационные процессы, и организационные отношения и мн. др. Системообразующим понятием в данном контексте выступает организация как целостное явление.

Организация как разновидность социальных систем основывается на группах людей. Согласно определению, М. Мескона, для того чтобы считаться организацией, группа людей должна соответствовать следующим требованиям:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, как минимум, одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организации, согласно обозначенным выше требованиям, можно условно разделить на два типа:

- 1) формальные – специально созданные группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;

2) неформальные – группы, возникающие спонтанно, но в которых люди вступают во взаимодействие очень часто.

Неформальные организации существуют почти во всех формальных организациях. Организации можно классифицировать и в зависимости от выполняемых ими функций или целей:

- производственные или экономические – производят товары, оказывают услуги, обеспечивают материальное существование общества;

- поддерживающие – ориентированы на социализацию индивидов для выполнения ими соответствующих ролей в организации или обществе (церковь, школа, здравоохранение, благотворительность);

- адаптивные – создают знания, разрабатывают и проверяют теории (обеспечивают информационную интеграцию общества);

- политические – осуществляют общую регуляцию, координацию и контроль ресурсов, людей, отдельных подсистем в обществе (государство, общественные организации).

Некоторые организации выполняют смешанные функции. По количеству достигаемых целей организации так же можно разделить на два типа:

- простые, преследующие хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами;

- сложные, имеющие набор взаимосвязанных целей.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Практические занятия имеют целью оказать помощь студентам в усвоении наиболее важных и сложных тем курса, а также способствовать выработке у студентов умений и навыков. Для наиболее плодотворного проведения занятий студентам необходимо самостоятельно заранее (дома), до аудиторных занятий, изучить учебную литературу и подготовить краткие ответы на теоретические вопросы соответствующей темы. При подготовке к занятиям рекомендуется использовать конспекты лекций, учебники, методические указания по курсам, учебные пособия, которыми можно пользоваться и на практических занятиях. Особое значение имеют конспекты лекций, поскольку, учебная литература не успевает отразить его развитие, а на лекциях даётся самый важный и новый материал.

На практических занятиях заслушиваются и обсуждаются также доклады и рефераты студентов, подготовленные ими по соответствующим вопросам, согласованным предварительно с преподавателем.

Тематика практических занятий представлена в рабочей программе.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, а её объём определяется учебным планом. Формы самостоятельной работы студентов определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов.

Самостоятельная работа – одна из важнейших форм овладения знаниями. Самостоятельная работа включает многие виды активной умственной деятельности студента: слушание лекций и осмысленное их конспектирование, глубокое изучение источников и литературы, консультации у преподавателя, написание реферата, подготовка к семинарским занятиям, экзаменам, самоконтроль приобретаемых знаний и т.д.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Студентам рекомендуется получить в научной библиотеке университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить курс, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф?, какие новые понятия введены?, каков их смысл?, что даст это на практике?

При организации самостоятельной работы студенты особое внимание должно уделяться анализу учебно-методической литературы по дисциплине.

Процесс организации самостоятельной работы студентов включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования).

2. Основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование результатов, самоорганизация процесса работы).

3. Заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

Тематика заданий для самостоятельной работы представлена в рабочей программе.