

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Считается, что характер целей и условий их образования во многом определяют производительность труда сотрудников, а также их удовлетворенность деятельностью. Более того, согласование организационных целей является отправной точкой организационных изменений. Однако на практике высшее руководство далеко не всегда осуществляет согласование целей не только с персоналом организации, но и между собой. При этом качественные организационные изменения не перестают осуществляться. Возникает вопрос о роли согласования корпоративных целей в процессе организационных изменений. Иначе говоря, возможно ли осуществление организационных вмешательств без согласования целей и какие это будет иметь социально-психологические следствия.

ВЛИЯНИЕ ЦЕЛЕЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

К Фредерику Тейлору восходит понимание, что одно из центральных условий эффективного выполнения работы – это точно поставленная перед сотрудником цель. Подавляющее большинство существующих исследований показывает, что продуктивность деятельности сотрудников выше, если перед ними ставятся **специфичные** и **конкретные** цели. Постановка специфичной (конкретной) цели ведет к повышению продуктивности по сравнению с нечетко поставленной целью, поскольку сотрудник начинает понимать, что от него требуется. Это вызывает у сотрудника чувство достижения, признания и ценности, поскольку он сравнивает то, как он работает сейчас, с тем, как он работал в прошлом, а также с тем, как он работает по сравнению с другими. Исключения составляют ситуации, где конкретные цели не могут быть изначально сформулированы. Фактор постановки точных и специфичных целей сам по себе недостаточен в случае, если цели являются новыми или сложными [Latham, Baldes, 1975; Lethem, Saari, 1979; Kanfer, 1990].

Сложность целей – это следующий фактор, влияющий на продуктивность работ. Большинство теорий сходятся во мнении, что сложность целей не должна быть чрезмерно низкой и высокой, другими словами, существует некий оптимальный уровень сложности целей. Вместе с тем, современные теории расходятся в определении этого оптимального уровня целей.

Теория ожидания утверждает, что производительность будет максимальной в случае легких целей, так как вероятность успеха (и получение награды) в этом случае увеличивается. Любое действие рассматривается в этой теории, исходя из оценки сотрудником предполагаемых издержек и выгод. Активность будет иметь место, если вознаграждения превосходят потери [обзор см. в работе Gariand, 1983].

Теория удовлетворения потребностей утверждает, что производительность будет максимальной, если цели сложность целей умеренная. Эта теория исходит из предположения, что сотрудники стремятся поддерживать у себя высокую самооценку [см. Gariand, 1983]. Предполагается, что успешное решение задач повышает самооценку. Вместе с тем, эта теория предсказывает, что если цели станут чрезмерно трудны, то производительность уменьшится. Невозможность достижения цели в связи с ее чрезмерной сложностью приведет к стрессу, который блокирует поведение.

Мотивационная концепция целей утверждает, что продуктивность работы сотрудника будет повышаться по мере усложнения целей, но только до тех пор,

пока не наступит «потолок» результативности, но это характерно только в тех случаях, когда обеспечивается дифференцированная оплата труда [Locke, Latham, 1984]. Исключением являются случаи в деятельности менеджеров, когда повышение сложности целей повышает уровень риска [Locke, Latham, 1984, p. 171-172]. Увеличение уровня риска может оказать негативное влияние на деятельность. Вместе с тем, чрезмерная сложность целей может оказать постоянное блокирующее действие, побуждать сотрудников игнорировать все, что непосредственно не относится к поставленной цели, стимулировать «близорукость» мышления, нечестность и обман, а также препятствовать сотрудникам оказывать помощь другим, что сказывается на работе команды [Wright, Geoge, Farnswrth, McMahan, 1993].

По мнению многих авторов, **приверженность целям** является началом любой активности. Иначе говоря, сотрудник должен согласиться сделать попытку достичь цель. По мнению И. Лока и его коллег, приверженность целям зависит от авторитета человека, поставившего цель, влияния окружающих, вознаграждений, соперничества и веры в ее достижимость [Locke, Latham, Erez, 1988]. Приверженность организационным целям рассматривается в качестве одного из ресурсов управления, хотя однозначной связи между производительностью труда и принятием задачи не зафиксировано [Tubbs, 1993; Wright, O'Leary-Kelly, Cortina et al., 1994]. Принятые цели, становясь мощным средством мотивации, способны превращаться в навязчивую идею. Поставив перед собой цель, сотрудники становятся настолько поглощены ее достижением, что могут пренебрегать другими участками работы [Гибсон, Иванцевич, Данелли, 2000].

Следует отметить, что структурные характеристики целей (конкретность, сложность, приверженность) изучаются как правило сами по себе, в отрыве от их носителя. Во многих случаях исследуется не поведение человека как субъекта целеполагания, а поведение сотрудника, которому из вне была поставлена та или иная цель. Более того, полученные подобным образом результаты используются при построении выводов о *целях вообще*, хотя цели, как известно, могут быть не только индивидуальными. Групповые (и организационные) цели не являются суммой индивидуальных, существование последних определяется надиндивидуальными механизмами [Тихомиров, 1984, стр.113]. Рассматривая групповые и организационные цели как результат столкновения, согласования индивидуальных целей, которые преломляются через групповые нормы, ценности и организационную культуру, можно приблизиться к пониманию реальности групповых и организационных целей.

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СУБЪЕКТ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И ЦЕЛЕДОСТИЖЕНИЯ

Применительно к коллективному субъекту целеполагания рассмотрение проблемы согласования индивидуальных целей восходит к широко известной концепции П. Друккера «управление по целям». В основе этой концепции лежит предположение о том, что участие сотрудников в постановке своих целей способствует большей эффективности их деятельности и большей удовлетворенности. После постановки общих целей и утверждения системы исполнения определяются индивидуальные задачи. Эти индивидуальные задачи определяются каждой взаимодействующей парой руководитель-подчиненный сверху донизу в той мере, в какой это необходимо для функционирования системы. В основе этого процесса лежит взаимопонимание между руководителями и подчиненными по вопросам, касающимся конкретных целей и ожиданий, связанных с выполнением работы [Drucker, 1954].

Еще Р. Блейк и Дж. Моутон утверждали, что на этапе организационного целеполагания необходимо разработать и согласовать важные организационные

цели. По мнению этих авторов процесс совместного целеполагания обуславливает возникновение чувства преданности и самоконтроля у его участников, и в этом данная концепция не выходит за рамки описанных выше подходов, изучающих цели в контексте трудовой мотивации. Вместе с тем, если согласование целей задействует сотрудников всей организации, то запланированные цели на каждом уровне будут увязаны между собой. Таким образом, Блейк и Моутон подходят к иному контексту рассмотрения места организационных целей в ситуации организационных преобразований и выделяют их регулирующую функцию в организационных изменениях [Blake, Mouton at al. 1964].

подавляющее большинство современных авторов рассматривают процесс установления разделяемых корпоративных целей как неотъемлемый этап организационных изменений. Считается, что вовлечение разных сотрудников в процесс определения корпоративных целей является необходимым условием принятия изменений в организации [Goodson, McGee, 1991; Kirkpatrick, 1993; Иванов, Шустерман, 2000].

С другой стороны, концепции организационных вмешательств уделяют особое внимание специфике целей, ставящихся перед отдельными группами или организацией в целом. Формирование разделяемого образа «желаемого будущего» организации становится сутью первого этапа организационных вмешательств. Если организация выступает субъектом целедостижения, то большое внимание уделяется созданию условий для того, чтобы объемлющие по своему уровню организационные цели формулировались в групповой форме. Это может осуществляться либо активной группой, например, комплексной аналитической группой или управленческой командой [Базаров и др. 1998], либо активной группой при относительном включении всего персонала организации [Goodson, McGee, 1991; Kirkpatrick, 1993].

Таким образом, если субъект целедостижения является коллективным, то оптимально, чтобы субъект целеполагания также выступил в коллективной форме, что возможно осуществить, если как минимум согласовать цели высшего руководства в ситуации организационных изменений, а как максимум привлечь к этому процессу рядовой персонал организации. В первом случае цели приобретут характер регулятора деятельности высшего руководства, выступающего в качестве субъектов ключевых организационных решений. Во втором случае организационные трансформации не только пронизывают все организационные процессы, но и наблюдается дополнительный позитивный эффект в виде возросшей мотивации и удовлетворенности персонала.

Однако в прикладных полевых исследованиях гораздо лучше изучен более частный вопрос о мотивирующем эффекте целей. Что касается регулирующей роли целеполагания при согласовании целей организации высшим руководством, то здесь наблюдается значительный пробел, вызванный рядом трудностей.

Организационные вмешательства обычно сопровождаются согласованием целей высшего руководства. Констатируя положительные эффекты этого согласования в процессе организационных изменений, авторы редко располагают материалом относительно сравнительной эффективности подобных же организационных изменений в случае, если бы согласования целей высшего руководства вообще не проводилось, то есть если бы субъект целеполагания выступил бы в индивидуальной форме.

Вместе с тем, эта ситуация в высшей степени характерна для организационных изменений на прямую обусловленных изменением социально-экономических факторов [Журавлева А.Л., 1999], которые могут вызвать организационные трансформации даже без осознания таковых руководством [см. например, Социально-психологическая динамика в условиях экономических измене-

ний, 1998]. Такая ситуация адекватна моделям, рассматривающим жизнедеятельность организации с позиций деятельностного подхода: психологические организационные реальности в первую очередь детерминируются непсихологическими организационно-экономическими переменными, опосредованными влиянием психического отражения. Таким образом, при проведении исследований о регулирующей роли согласования организационных целей высшим руководством необходимо учесть социо-экономический контекст организационных изменений.

В этой ситуации даже если отдельные высшие руководители адекватно воспринимают происходящие социально-экономические изменения, что отражается на изменении формулируемых ими организационных целей, но они могут как согласовывать, так и не согласовывать свое восприятие действительности между собой. Что происходит в последней ситуации с точки зрения динамики социально-психологических феноменов? Субъект целеполагания (индивидуальный) не совпадает в данном случае с субъектом целедостижения (групповым). Более того, организационные цели в данном случае не только в разной степени приняты, но и в разной степени осознаны, а представления о перспективном состоянии организации разрознены. Логично представить себе, что совместная деятельность будет сопровождаться сопротивлением отдельных участников, ведь она будет регулироваться различными образами. Это должно отразиться на специфике протекания социально-психологических процессов: принятии решений, подчинении групповым нормам, принятии целей и т.д. [см. на эту тему более подробную публикацию одного из авторов данной статьи, Журавлев А.В., 1999]. Вместе с тем, как уже было отмечено ранее, организационные изменения в таких условиях происходят, а в ряде случаев происходят успешно.

Таким образом, мы подходим к формулированию ключевых вопросов для нашего исследования. Какова специфика динамики социально-психологических феноменов в ситуации организационных изменений, не сопровождаемых согласованием организационных целей высшим руководством? Каково в этой связи *дополнительное позитивное воздействие согласования целей* высшего руководства на динамику социально-психологических феноменов? Поставленные подобным образом вопросы предполагают учет социально-экономического контекста организационных изменений.

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Для ответа на поставленные вопросы было предпринято квазиэкспериментальное исследование, осуществленное в двух организациях – контрольной и экспериментальной. Исследование носило лонгитюдный характер и предполагало фиксацию социально-психологических феноменов [см. также, Журавлев А.В., 2002].

Выбранная схема исследования предполагала: 1) гипотетическое определение значимых условий эксперимента, их уравнивание и анализ влияния тех условий, уравнивать которые не удалось; 2) первый замер зависимых переменных в контрольной и экспериментальной организациях; 2) формирующее воздействие в экспериментальной организации; 3) повторный замер зависимых переменных в контрольной и экспериментальной организациях; 4) замер зависимых переменных в обеих организациях спустя 10 месяцев после первого замера.

В качестве независимой переменной в настоящем исследовании выступала согласованность содержания **образа идеальной организации** в представлениях руководителей высшего звена управления, которые являлись ключевыми фигурами внутриорганизационных формальных групп (подразделений). В эксперимен-

тальной организации было осуществлено воздействие, направленное на формирование разделяемого образа идеальной организации в группе высшего управленческого звена. В качестве метода воздействия использовалась пролонгированная групповая дискуссия (регулярные встречи продолжались четыре месяца – весь период бурных организационных изменений). В контрольной организации отсутствовало воздействие, направленное на формирование разделяемого образа идеальной организации в группе высшего управленческого звена.

В качестве зависимых переменных в настоящем исследовании выступали: 1) превалирующий тип деятельности руководителя; 2) степень формальности принятия управленческих решений; 3) уровень конформного поведения.

Превалирующий **тип деятельности руководителя** рассматривался в соответствии с моделью Фреда Лютенса фиксировались четыре типа деятельности руководителя: коммуникация; традиционный менеджмент; управление человеческими ресурсами, установление связей [Luthans, Lockwood, 1984]. Нами осуществлялись замеры соотношения типов деятельности руководителя на различных этапах лонгитюдного исследования.

Также оценивалась степень формальности принятия **управленческих решений**. Каждый этап управленческого решения мог быть регламентирован формальным или неформальным образом. В исследовании фиксировалось изменение соотношения формальных и неформальных компонент по ходу принятия управленческих решений высшим руководством организаций. Особое внимание, уделяемое формальности управленческих решений в данном исследовании, было связано со спецификой организационных изменений, в обеих организациях связанных с переходом к циклу бюрократизации (подробное описание социально-экономических изменений см. ниже).

Наконец, фиксировался уровень **конформного поведения**. В соответствии с моделью Г. Келмена, рассматривались три уровня конформного поведения: подчинение, идентификация и интернализация [Kelman, 1967]. Способ реализации групповых норм после исчезновения внешнего источника контроля рассматривался в качестве критерия того или иного уровня. Вслед за Келменом, нами было выделено три уровня социально-психологических эффектов организационных изменений. В качестве индикатора уровня подчинения в исследовании рассматривался факт возврата к прежнему соотношению типов деятельности и прежней степени формальности управленческих решений. Индикатором уровня идентификации являлось сохранение нового типа деятельности и характера протекания управленческих решений. Индикатором уровня интернализации считалось сохранение и усиление тенденций относительно нового типа деятельности и новой степени формальности управленческих решений.

Основные гипотезы исследования.

1. Изменение организационно-экономических факторов влияет на динамику социально-психологических феноменов: тип деятельности руководителей, характер принятия управленческих решений. Централизация системы управления и формализация организационной структуры определяет значимое преобладание типа деятельности, связанного с «традиционным менеджментом» и формальных компонент при принятии управленческих решений.

2. Наличие воздействий, направленных на изменение и групповое согласование образа идеальной организации у руководителей высшего звена управления, определяет идентификацию с новыми типами деятельности руководителя и новой направленностью принятия управленческих решений с возможностями их интернализации. Будет наблюдаться положительная динамика социально-психологических переменных, связанная с поддержанием и саморазвитием возникших тенденций.

3. Отсутствие воздействий, направленных на изменение и групповое согласование идеального образа организации между руководителями высшего звена управления, определит подчинение новым типам деятельности руководителя и новой направленности этапов управленческих решений с возможностями идентификации. Игнорирование межгруппового согласования корпоративных целей детерминирует кратковременное изменение динамики социально-психологических феноменов и их частичную обратную динамику в дальнейшем.

Объектом эмпирического исследования являлись две организации (контрольная и экспериментальная), в которых осуществлялось изменение организационно-экономических факторов. Организационные изменения в обеих организациях заключались в следующем. (1) Создание линейно-функциональной, иерархической структуры управляющих компаний и филиалов; перераспределение задач и функций между должностями и подразделениями. (2) Осуществление централизации и формализации управления для основных направлений деятельности; перераспределение уровней принятия решений между основными подразделениями компании. (3) Разработка и внедрение организационно-распорядительной и нормативной документации, регламентирующей систему управления и деятельность подразделений.

Контрольная и экспериментальная организации были максимально уравнены по контексту исследования. В соответствии с теоретическим анализом, нами было зафиксировано, что наиболее важными условиями являются: цикл развития организации, содержание и изначальная согласованность образов идеальной организации у ключевых сотрудников, географическая расположенность подразделений организации, а так же профиль их деятельности.

Контрольная организация являлась предприятием замкнутого цикла: лесозаготовка, транспортировка, переработка и сбыт пиломатериалов. Данная организация состояла из управляющей компании в г. Москве и филиала управляющей компании и трех дочерних компаний в регионах. Общая численность сотрудников реорганизуемых предприятий на момент начала исследования составила 325 человек. Экспериментальная организация является крупным торговым предприятием, имеющим управляющую компанию в г. Москве и сеть из 11 дочерних компаний-магазинов в г. Москве и регионах. Общая численность сотрудников предприятий на момент начала преобразований составляла 296 человек.

Анализ результатов организационной диагностики показал, что несмотря на переход обеих организаций к циклу «бюрократизация» в обеих организациях существовали разнородные образы идеальной организации, корреспондирующие с разными циклами ее развития. Качественный анализ полученных результатов показал слабую разделяемость этих образов в обеих организациях. Профиль деятельности организаций может определять превалирующую организационную культуру и, как следствие, управленческую форму [Базаров и др., 1998]. Данное условие не удалось уравнять в контрольной и экспериментальной организациях. Контрольная организация относилась к производственной сфере (лесная промышленность). Экспериментальная организация была предприятием розничной торговли (сфера – отделочные материалы). Характер возможного влияния данного условия на результаты исследования в нашем случае специально анализировался.

Методы исследования. Исследование, предполагавшее формирующее воздействие, проводилось на реальных объектах в полевых условиях. Несмотря на отсутствие возможности полностью уравнять контрольную и экспериментальную организации в данном случае (хотя такое уравнивание и проводилось по ряду параметров), в настоящем исследовании использовался квазиэкспериментальный план с неэквивалентной контрольной группой, описанный Д. Кэмпбеллом

[Кэмпбелл, 1996, стр. 131-137]. Одним из основных механизмов контроля внутренней валидности в данном случае являлся приоритет относительного сравнения анализируемых данных (между различными «срезами» одной организации), а не прямое сопоставление данных между собой.

Использовались следующие **методики фиксации данных**:

1. Для изучения формального / неформального характера принятия управленческих решений на различных этапах, использовался метод структурированного интервью. В ходе проведения интервью, интервьюер фиксировал направленность каждого этапа принятия решения. Данная методика использовалась на всех этапах исследования в обеих организациях, всего было проведено 180 интервью.

2. Для изучения типа деятельности руководителей использовался метод анализа типичных дней руководителей, основанный на схеме наблюдения, предложенной Ф. Лютенсом. Данная методика использовалась на втором и третьем этапах исследования в обеих организациях, всего было реконструирована деятельность в течении 48 типичных рабочих дней руководителей.

РЕЗУЛЬТАТЫ. ВЛИЯНИЕ СОГЛАСОВАННОСТИ ОБРАЗА ИДЕАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ФОРМАЛЬНОЕ / НЕФОРМАЛЬНОЕ ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

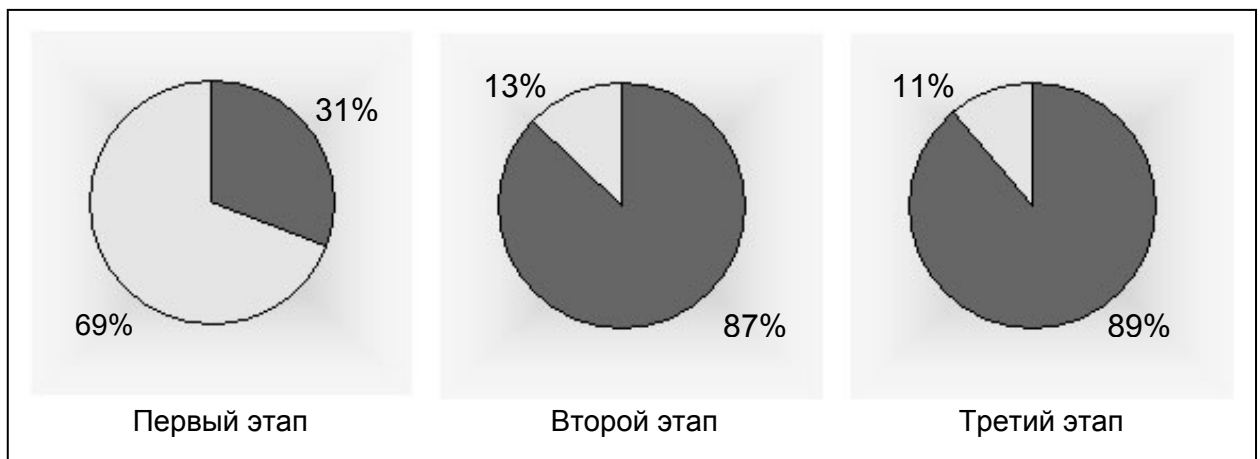
В исследовании было проанализировано 180 управленческих решений. Полученные данные анализировались следующим образом. Во первых, определялась общая доля формальных и неформальных компонент в принятых управленческих решениях. Во-вторых, фиксировалось изменение формальных и неформальных компонент на разных этапах принятия управленческих решений. В-третьих, фиксировались наиболее и наименее формализованные решения и анализировалось их содержание.

Рисунки 1 и 2 иллюстрируют общую долю формальных и неформальных компонент в экспериментальной и контрольной организациях на различных этапах лонгитюдного исследования. На первом этапе доля формальных компонент в решениях высшего руководства несколько выше в экспериментальной организации, по сравнению с контрольной (31% по сравнению с 20%). Несмотря на первоначальное различие, на втором этапе наблюдался резкий рост формальных компонент: в экспериментальной организации они составили 87%, в контрольной – 83%.

Рисунок 1.

Экспериментальная организация.

Доля формальных компонент (темный цвет) в принятии управленческих решений (светлый - доля неформальных компонент).



Как видно из рисунков, основное различие в формальности / неформальности принимаемых высшим руководством решений между экспериментальной и

контрольной организацией коснулось третьего, отсроченного этапа. В экспериментальной организации доля формальных компонент осталась очень высокой (89%), в общем она даже несколько возросла по сравнению со вторым этапом, но, как покажет в дальнейшем статистический анализ изменения более дробных показателей, мы не можем говорить об этом росте, как о статистически подтвержденном. Сейчас важно лишь отметить, что спустя шесть месяцев после прекращения активности внешних агентов изменений и завершения основных изменений организационно-экономических фактов, тенденции формализации в принятии управленческих решений не были ослаблены.

Рисунок 2.

Контрольная организация.

Доля формальных компонент (темный цвет) в принятии управленческих решений (светлый - доля неформальных компонент).



Совсем иная картина наблюдалась в контрольной организации. Общий анализ отсроченных результатов организационных изменений показал, что доля формальных компонент в управленческих решениях спустя шесть месяцев после изменения организационно-экономических факторов значительно снизилась (она составила всего лишь 62% против зафиксированных на втором этапе 83%). Конечно, здесь нельзя говорить о возврате к первоначальному уровню (и это хорошо иллюстрирует Рисунок 2), но можно зафиксировать значительный регресс. Мы можем говорить здесь о регрессе потому, что организационные изменения в целом были направлены на формализацию и они, судя по данным второго этапа, достигли ее применительно к принятию управленческих решений достаточно успешно, но это не было в полной мере сохранено в отсроченной перспективе.

Итак, зафиксируем первое и наиболее общее следствие экспериментального (психологического) воздействия, направленного на согласование целей и образа идеальной организации у высшего руководства. Хотя воздействие (изменение организационно-экономических факторов, направленное на формализацию), было успешно в обеих организациях, то есть привело к возрастанию формализации процесса принятия управленческих решений на втором этапе, эффект согласования целей в экспериментальной организации проявился позже. В нашем случае он был зафиксирован через шесть месяцев после окончания основных организационных изменений. Этот эффект заключался в отсутствии регресса в том случае, когда формализация, как цель, была принята и разделена в ходе согласования организационных целей и образа идеальной организации высшим руководством. Отсутствие же такого согласования оказалось связано со значительным регрессом. Обозначенные тенденции были подтверждены статистически [более подробно эти результаты см. Журавлев А.В., 2002].

РЕЗУЛЬТАТЫ. ВЛИЯНИЕ СОГЛАСОВАННОСТИ ОБРАЗА ИДЕАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ТИП ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Для детального выяснения различий между контрольной и экспериментальной организациями, ожидавшихся прежде всего на третьем этапе лонгитюдного исследования, была использована методика фиксации типов управленческой деятельности, основанная на модели Ф. Лютенса.

Результаты, полученные в экспериментальной организации, показали следующее соотношение типов деятельности руководителей. Превалирующим типом деятельности руководителей, опрошенных на втором этапе исследования, являлся «традиционный менеджмент», его доля составляла 32,8 %. «Коммуникация» и «поддержание связей» обладали примерно равными долями среди других типов деятельности руководителя и составляют соответственно 24,8 % и 25,4 %. Наименее выраженным являлся тип деятельности «управление человеческими ресурсами», его доля составляла 17,7 %.

Замер спустя шесть месяцев после организационных изменений показал, что общая тенденция распределения типов деятельности высших руководителей сохранилась. Можно говорить о небольшом возрастании доли «традиционного менеджмента» – до 33%, для нас тем более интересном, что оно хорошо соотносится с таким же небольшим, но присутствующим, возрастанием формальных компонент управленческих решений, показанным в предыдущем разделе при использовании другой методики фиксации. Колебания «коммуникации» и «поддержания связей» не были велики и не выходили за рамки случайных (численные данные, см. Таблицу 1). Выраженное изменение показало лишь «управление человеческими ресурсами». Его доля возросла до 21% и такой рост оказался значимым при проверке по критерию Стьюдента (для парных данных) при уровне значимости, равном 0,0185.

Таблица 1.

Экспериментальная организация. Сравнение выборочных средних сразу после организационных изменений и спустя шесть месяцев.

	Среднее, после организационных изменений	Среднее, спустя шесть месяцев	Значимость по критерию Стьюдента	Гипотеза
Коммуникации	0,2486	0,2313	0,0692	Нет различий
Традиционный менеджмент	0,3200	0,3280	0,3144	Нет различий
Управление человеческими ресурсами	0,1771	0,2097	0,0185	Есть различия
Установление связей	0,2543	0,2312	0,0756	Нет различий

Таким образом, общий небольшой рост формализации спустя шесть месяцев после организационных изменений в экспериментальной организации сопровождался наличием дополнительных тенденций. Происходил переход руководства к новому, изначально не развитому типу деятельности – неформальному «управлению человеческими ресурсами», но не возврат к имеющему первоначально высокое влияние неформальному «установлению связей». Это соотношение данных является важным по двум соображениям. Во-первых, таким образом

мы можем констатировать отсутствие регрессионных тенденций (по отношению к «установлению связей» – типу деятельности, теоретически являющемуся преобладающим на этапе, предшествующем переходу организации к циклу бюрократизации). Во-вторых, и для нас это еще более важно, мы можем констатировать артефакт экспериментального воздействия – развитие в отсроченной перспективе типа руководства, непосредственно не стимулируемого характером изменения организационно-экономических факторов, связанного с циклом бюрократизации.

Эти моменты тем более важны, что они не характерны для контрольной организацией. Рассмотрим данные по контрольной организации подробно. Как этого можно было ожидать, во время второго замера, осуществленного сразу после организационных изменений, связанных с переходом к циклу «бюрократизации», ведущую роль в контрольной организации играл «традиционный менеджмент», доля которого составила 37%. Удельный вес «коммуникации» составил 25%, а «поддержания связей» 24%. Наименее развитым типом деятельности руководителя являлось «управление человеческими ресурсами», на долю которого приходилось всего 14% времени руководства.

Спустя шесть месяцев хотя общая тенденция в распределении времени на определенные типы деятельности руководителей осталась неизменной, произошло значительное изменение доли двух типов деятельности: «традиционного менеджмента» и «установления связей» (см. Таблицу 2). Снижение доли «традиционного менеджмента» до 32% оказалось статистически значимым при проверке по критерию Стьюдента (для парных данных) при уровне значимости 0,0344. Доля «установления связей», напротив, выросла и составила 29,6%. Этот рост также удалось зафиксировать статистически: при проверке различий выборочных средних он оказался на уровне значимости 0,0023 по критерию Стьюдента (для парных данных).

Таблица 2.

Контрольная организация. Сравнение выборочных средних сразу после организационных изменений и спустя шесть месяцев.

	Среднее, после орг-низ. Изменений	Среднее, спустя шесть месяцев	Значимость по критерию Стьюдента	Гипотеза
Коммуникации	0,2508	0,2443	0,4115	Нет различий
Традиционный менеджмент	0,3663	0,3161	0,0344	Есть различия
Управление человеческими ресурсами	0,1386	0,1437	0,3455	Нет различий
Установление связей	0,2442	0,2960	0,0023	Есть различия

Значимое снижение «традиционного менеджмента» в контрольной организации произошло за счет возрастания удельного веса «установления связей». Поскольку последний тип является теоретически предшествующим циклу бюрократизации, можно говорить о подтверждении тенденций регресса. То что «традиционный менеджмент», несмотря на значимое снижение, остался преобладающим по времени, уделяемому ему высшим руководством, также соотносится с данными, описанными в предыдущем разделе и утверждающими, что хотя значимый

«откат» был, он не достиг первоначального уровня, основные тенденции здесь повторились.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Полученные результаты позволяют говорить о том, что основные гипотезы исследования подтвердились. Централизация системы управления и формализация организационной структуры в целом определяет значимое преобладание формальных компонент при принятии управленческих решений. Наличие воздействий, направленных на изменение и групповое согласование образа идеальной организации между ключевыми сотрудниками определило идентификацию с новыми типами деятельности и новой направленностью управленческих решений (здесь можно говорить о факте интернализации). В контрольной организации, напротив, наблюдался регресс социально-психологических эффектов в отсроченной перспективе, согласующийся с уровнем подчинения и частичной идентификации (так как регресс не достиг первоначального уровня).

Подвергнем более детальному анализу основные социально-психологические эффекты организационных изменений с целью их соотнесения с имеющимися в социальной и организационной психологии теоретическими схемами и моделями. Полученные результаты позволяют говорить о том, что изменение организационно-экономических факторов обуславливает изменение социально-психологических переменных. Так, централизация системы управления и построение линейной иерархической организационной структуры в обеих организациях в нашем исследовании привели к изменению характера принятия управленческих решений. Полученные результаты полностью согласуются с деятельностным подходом, разрабатываемым отечественной социальной психологией и предполагающим, что характеристики совместной деятельности определяют специфику групповых феноменов [Журавлев А.Л., 1999].

Тем не менее, эффект социально-психологической переменной (согласования целей и образа идеальной организации у высшего руководства экспериментальной организации) «сказался» позже: он стал более «заметен» в отдаленной перспективе и был зафиксирован нами спустя шесть месяцев после завершения основных организационных изменений. Именно здесь были отмечены различные тенденции для экспериментальной и контрольной организаций. Наличие воздействий, направленных на изменение и групповое согласование образа идеальной организации определило этот отсроченный эффект.

Подобный социально-психологический эффект организационных изменений может быть объяснен с позиций нескольких концепций, а именно концепции «поровневой конформности» Г. Келмана и модели процесса изменений К. Левина [здесь и далее Kelman, 1967; Левин, 2000].

Уровень конформности, по мнению Г. Келмана определяется особенностями поведения членов группы в условии присутствия или отсутствия источника влияния. Завершение активного периода организационных изменений, знаменуется уходом «внешних агентов изменений», которые явились источниками и в определенной мере «гарантами» их поддерживания. Такая ситуация обусловила различные отсроченные тенденции в контрольной и экспериментальной организациях. Так, в контрольной организации наблюдалось снижение показателей по изучаемым параметрам, тем не менее достигающее уровня, значимо отличного от изначальных. Подобный факт позволяет думать, что изменение организационно-экономических факторов может приводить к преодолению уровня «подчинения», который характеризуется чисто внешним, прагматическим характером принятия изменений. Это характеризуется тем, что продолжительность нового поведения не ограничивалась ситуацией присутствия источника влияния у ряда руководите-

лей. Однако, нельзя говорить о том, что социально-психологические эффекты организационных изменений сохранились в полном объеме после исчезновения внешнего источника контроля. Иначе говоря, был уровень «подчинения» был преодолен лишь частично, и не был полностью заменен уровнем «идентификации», который характеризуется либо стремлением частично или полностью уподобиться агенту влияния, либо взаимным ролевым ожиданием партнеров, вне зависимости от присутствия внешнего агента.

Результаты, полученные в экспериментальной организации, свидетельствуют о иной тенденции при отсутствии внешнего источника влияния (агентов организационных изменений). Наблюдался хотя и не значительный, но показанный обеими методиками, рост тенденций формализации (в частности, рост формальных компонент в принятии управленческих решений, рост доли «традиционного менеджмента», снижение доли «поддержания связей» в деятельности руководителей). Подобный факт позволяет утверждать, что согласование образа идеальной организации высшим руководством, обуславливает поддержание и экстраполяцию социально-психологических эффектов организационных изменений. Можно предположить, что интересы руководителей оказались связаны с внутриорганизационной определенностью, нашедшей воплощение в организационных целях (определяемых не только в конкретной, но и в общей, образной форме – например, «организация точная, как швейцарские часы»). В этом случае, процесс организационных изменений, перестал обуславливаться только внешними условиями: присутствием агентов влияния, побудительными воздействиями, социальной ролью. Такой уровень конформности Г. Келмен называет «интернализацией», характеризующейся совпадением элементов влияния с интересами, принятой системой ценностей.

Модель процесса изменений, предложенная К. Левиным, позволяет понять, роль «агентов изменений» для актуализации и поддержания организационных изменений. Любые изменения, по мнению К. Левина, возможны только при условии нарушения «квазиустойчивого равновесия», когда движущие силы начинают преобладать над сдерживающими. Отсюда, основная задача агентов организационных изменений заключается в нарушении «квазиустойчивого равновесия» и поддержании движущих сил. В период активных организационных изменений описанные нами социально психологические эффекты, являясь проявлением движущих сил, поддерживались активностью «агентов организационных изменений». Таким образом, прекращение деятельности внешних «агентов изменений» обусловило ослабление движущих сил в контрольной организации, и их усиление в экспериментальной организации.

В терминах К. Левина, новое «квазиустойчивое состояние» в контрольной организации характеризовалось усреднением сдерживающих и движущих сил. Однако в экспериментальной организации продолжали действовать движущие силы, актуализированные в период активных организационных изменений. Это выражалось в обозначенном небольшом, но присутствующем росте доли формальных компонент при принятии управленческих решений и доли «традиционного менеджмента» в деятельности руководителей. Подобный факт позволяет думать, что экспериментальная организация не перешла к квазиустойчивому состоянию и организационные изменения продолжали осуществляться собственными силами, без их инициации из вне.

Отдельно следует заметить, что наблюдались различные тенденции в формализованности на разных стадиях принятия управленческих решений в экспериментальной организации. Некоторые стадии становились более формализованными, а некоторые – менее формализованными. Так, на третьем этапе исследования (спустя шесть месяцев после организационных изменений) на общем

фоне увеличения формализованности управленческих решений, уменьшилась формализованность «разработки альтернатив» и «определения проблемы». Детальный анализ этого факта показал, что высшее руководство компании стало акцентировать свое внимание на персонале и активно включать различных сотрудников в разработку проектов новых решений. Это подтвердилось статистически при анализе предпочитаемых типов управленческой деятельности и фиксации показателей «управления человеческими ресурсами» среди других исследованных типов деятельности руководителей. Параллельно с этим в экспериментальной организации существовали четко формализованные критерии выбора альтернатив, задачи ставились только сотрудникам, обладающим соответствующими полномочиями, и осуществлялся четкий контроль за их исполнением. Иными словами, руководство стало дифференцированно подходить к формализации структуры и процессов управления. Полученные результаты, отчасти, подтверждают идею о том, что согласование образа идеальной организации помогает находить альтернативные решения и стимулировать гибкость в поведении. Ряд исследователей называют подобные организации, способные самостоятельно и постоянно осуществлять организационные изменения, не возвращаясь к состоянию квазиустойчивого состояния, **обучающимися** организациями [Argyris, 1990; Ulrich, Glinow, Jick, 1993].

С достаточной долей уверенности можно говорить о том, что согласование образа идеальной организации способно обусловить появление той или иной новой организационной культуры, не сводимой к характеру организационных изменений в текущий момент. Однако, важно отметить, что при этом заранее нельзя спрогнозировать, какая организационная культура возникнет. По всей видимости, она будет определяться разделяемыми интересами управленческой команды, которые возникают в ходе согласования индивидуальных интересов ее членов.

ВЫВОДЫ

1. Активность, направленная на изменение организационно-экономических факторов, приводит к тому, что изменения поддерживаются сотрудниками только в период присутствия внешнего источника инициативы организационных изменений. Возникшая в процессе организационных изменений конфигурация социально-психологических феноменов (тип руководства, характер управленческих решений) сохраняет свое постоянство в период присутствия источника внешнего влияния. Прекращение влияния обуславливает значимый «откат» организации к прежнему состоянию. Этот откат не является полным: новая конфигурация социально-психологических феноменов все еще значимо отличается от первоначальной.

2. Согласование целей организации в команде высшего звена управления, обуславливает устойчивое саморазвитие организации в определенном направлении, даже в период прекращения активизации дополнительных процессов со стороны внешних агентов изменений. Согласовав интересы (разделяемые субъективные цели) по отношению к организации, высшее руководство тем самым, создает основание для разработки релевантных конкретных целей и задач. Все это, обуславливает мотивацию следовать в принятом направлении организационного развития. Иными словами, становится возможным говорить об идентификации с процессом организационных изменений и частичной его интернализации.

3. Процесс согласования образа идеальной организации может создать условия для проявления новых тенденций связанных с зарождением иной организационной культуры. При этом заранее нельзя прогнозировать какая организационная культура возникнет в результате.

4. Согласование образа идеальной организации связано с изменением поведения. При согласовании образа идеальной организации происходит транс-

формация прежних интересов за счет их преломления через призму групповых норм, ценностей, организационной культуры и актуализации механизма эмпатии. Изменений шаблонов поведения не наблюдается в случае сохранения прежней системы интересов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А., Еремин Б.Л., Малиновский П.В., Малиновская Н.М. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ. 1998.
2. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Мл. Организации: поведение, структуры, процессы. М., 2000.
3. Журавлев А.В. Восприятие корпоративных целей как фактор организационных изменений. Диссертация канд. психол. наук. М.: МГУ. 2001.
4. Журавлев А.В. Скрытые возможности коллектива // Консультант директора. 1999. Январь.
5. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений. М., 1999.
6. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организационное развитие: системный подход // Журнал практического психолога. 2000. №5-6. С.41-71.
7. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. СПб.: Социально-психологический центр. 1996. стр. 34-192.
8. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб., 2000.
9. Социально-психологическая динамика в условиях экономических изменений. Под. ред. А.Л. Журавлева, Е.В. Шороховой. М., 1998.
10. Тихомиров О.К. Психология мышления. М., 1984.
11. Argyris C. Overcoming Organizational Defenses. 1990.
12. Blake R., Mouton J., Barnes L., Greiner L. Breakthrough in organization development // Harvard Business review. 1964. November - December .
13. Drucker P. F. The practice of management. New York. 1954.
14. Garland H. Influence of ability, assigned goals, and normative information on personal goals and Performance: A challenge to the goal attainability assumption // Journal of Applied Psychology. 1983. Vol. 68. P. 20-30.
15. Goodson J., Mcgee G. Enhancing Individual Perceptions of Objectivity in Performance Appraisal // Journal of Business Research. 1991. June.
16. Kanfer R. Motivation theory and industrial & organization Psychology // Handbook of industrial and organization Psychology / Eds. by D. Dunnette, L. Hough. 1990.
17. Kelman H. Three processes of social influence // Current perspectives in social psychology. N.W., 1967.
18. Kirkpatrick D. How to Manage Chang Effectively. San Francisco. 1993.
19. Koch J. L. Effects of goal specificity and performance feedback to work groups on peer leadership, performance and attitudes // Human Relations. 1979. Vol. 32. P. 819-840.
20. Latham G. P., Baldes J.J. The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting // Journal of Applied Psychology. 1975. February. P. 122 – 124.
21. Lethem G. P., Saari L. M. Importance of Supportive Relationships in Goal Setting // Journal of Applied Psychology. 1979. April. P. 151 - 156.
22. Locke E. A., Latham G. P. Goal Setting: A Motivational Technique That Really Works. N. J., 1984.
23. Locke E. A., Latham G.P., Erez M. The Determinants of Goal Commitment // Academy of Management Review. 1988. January. P. 24.
24. Luthans F. Lockwood D. Toward an Observation System for Measuring Leader Behavioral in Natural Settings. N.W. 1984.

25. Smith K. G., Locke E. A., Barry D. Goal Setting, planning, and organizational Performance: An experimental simulation // Organization Behavior and Human Decision Processes. 1990. Vol. 46. P. 118 – 134.
26. Tubbs M. E. Commitment, as a moderator of the goal-performance relation: A case for clearer construct definition // Journal of Applied Psychology. 1993. Vol. 78. P. 86-89.
27. Ulrich D., Glinow M., Jick T. High-impact Learning // Organizational Dynamic. Autumn. 1993.
28. Wright P. M., Geoge J. M., Farnswrth S. R., McMahan G. C. Productivity and extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping // Journal of Applied Psychology. 1993. June. P. 374 – 381.
29. Wright P.M., O'Leary-Kelly A. M., Cortina J. M., Klein H. J., Hollenbeck J. R. On the meaning and measurement of goal commitment // Journal of Applied Psychology. 1994. Vol. 79. P. 795 – 803.