

# СОЦИОЛОГИЯ. ПСИХОЛОГИЯ. ФИЛОСОФИЯ

УДК 159.9(7)

## БИЗНЕС ЗАБОТЫ: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2010 г.

*Л.Н. Захарова, А.И. Примак*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

zln@uic.nnov.ru

*Поступила в редакцию 07.07.2010*

Представлены результаты теоретико-эмпирического исследования проблемы смены регуляторов деятельности при изменении социально-экономической ситуации. Дано рабочее определение организационной культуры заботы как ключевой для современного бизнеса. Проведен анализ социально-психологического потенциала развития предприятий (на примере отельного бизнеса) с разными типами организационной культуры. Показаны психологические факторы сдерживания развития предприятий.

*Ключевые слова:* социально-психологический потенциал развития, регуляция трудового поведения, ценности, клиент-ориентированная компания, забота как реализация ценности клиента, организационная культура, типы отношения персонала к организации.

Переход России к новому экономическому укладу осуществляется заметно медленнее, чем ожидали сторонники рыночной экономики в начале 90-х годов XX века. Проблемы перехода имеют не только правовую и экономическую, но и психологическую составляющую. Это обусловлено тем, что новые отношения в социальной сфере и экономике требуют новых форм регуляции поведения отдельного человека и социальных групп. Проблема регуляторов поведения человека является фундаментальной для психологической науки, и последние двадцать лет предоставляет психологам уникальную возможность исследовать ее в естественных условиях. Более того, исследование психологических регуляторов деятельности на уровне трудового поведения может и должно проводиться то только с учетом переходного периода в экономической жизни в целом, но и в контексте перспективных направлений развития современного бизнеса.

**I. Регуляторы трудового поведения и социально-психологический потенциал развития предприятий.** Эксперты в области развития бизнеса и, в частности, такой известный бизнес-футуролог, как Г. Йенсен [1], отмечают, что в бизнесе XXI века в качестве одного из

наиболее перспективных направлений будет являться забота. Выигрывать будет тот, кто сможет это сделать лучше. Таким образом, условия, в которых актуально выявлять регуляторы поведения, – это условия перехода от административной модели управления к бизнесу заботы [2].

Развитие любого современного бизнеса основывается на принципиально важной психологической составляющей – удовлетворении потребностей потребителей. В условиях отсутствия конкуренции оказывалось достаточным удовлетворение потребностей в минимальном объеме и без внимания к форме предоставления продукта или услуги. Все меняется в конкурентной среде: в ней побеждает не просто субъект предоставления предмета потребности, но тот, кто это делает комплексно, удовлетворяя целый ряд сопутствующих потребностей потребителя, причем в такой форме, которая сама по себе является тем, что готов оплачивать в явной или неявной форме потребитель.

Чаще всего такое взаимодействие с потребителем не возникает само по себе, а если и возникает, то с опозданием, т.е. тогда, когда другие наиболее перспективно мыслящие субъекты предоставления продукта его уже предоставля-

ют. Именно поэтому развитие бизнеса во всем мире строится через управление, понимающее перспективы. Создающееся в рыночных условиях превышение предложения над спросом обуславливает необходимость обращения к потребностям потребителя, создание и развитие такого типа бизнеса, который с полным основанием можно назвать бизнесом заботы. Оценка психологического базиса такого подхода к бизнесу позволяет понять, что это верный подход, поскольку именно квалифицированная забота является условием выявления, развития и наиболее полного удовлетворения самых разных, общих и индивидуализированных потребностей потребителя. Современный менеджмент создает соответствующие стратегии и технологии управления таким бизнесом. Это, в частности, стратегия и связанные с ней технологии клиент-ориентированной организации. Такая стратегия полностью изменяет подход к ведению бизнеса, поскольку критерии эффективности перестают быть прямо связанными с формальными показателями и полученной прибылью, – они перетекают в область обслуживания клиентов [3, 4].

Казалось бы, переход к такой стратегии может быть очень естественным для бизнеса, тем более что большая часть компаний публично делает соответствующие заявления. Но так ли это на самом деле?

С психологической точки зрения, бизнес заботы – это реализация ценности клиента. Следовательно, такой бизнес может успешно делаться людьми, для которых клиент имеет реальную ценность. Именно приверженность этой ценности делает персонал внимательным к интересам клиента, обуславливает желание сделать больше, чем определяет должностная инструкция, реализовать «платиновое» правило взаимодействия – поступать с клиентом так, как бы он хотел, чтобы с ним поступали, открывать для него новые возможности получения удовлетворения от взаимодействия с компанией и пр. Понятно, что такое положение дел в бизнесе – чаще всего нереализуемая мечта потребителя, поэтому перспективный бизнес ищет ресурсы перехода к бизнесу заботы. Среди ресурсов компании важнейшим является ценностно-мотивационная и поведенческая готовность персонала компаний обеспечивать своим трудом заботу о клиенте. Таким образом, в настоящее время актуальным контекстом исследования регуляторов трудового поведения можно считать не просто переход к рыночной парадигме управления, но переход к бизнесу заботы.

Можно выделить как минимум пять уровней регуляции трудового поведения человека в организации, каждый из которых объединяет специфические регуляторы:

- психофизиологический уровень, который определяется характером требований трудовой деятельности к работоспособности и стрессоустойчивости человека;

- индивидуально-психологический уровень, проявляющийся в ценностях и мотивации сотрудника, а также в его поведенческой компетентности;

- социально-психологический уровень, определяемый статусом человека в системе межличностных отношений, характером сложившихся и развивающихся социальных связей, моделями взаимодействия, принятыми в организации;

- организационно-психологический уровень, определяемый статусом человека в системе деловых отношений и организационными требованиями к нему;

- уровень саморегуляции, обеспечивающий реализацию человеком трудовой деятельности в системе всей совокупности требований к нему.

В организационной жизни имеет место феномен, в котором находят специфическое воплощение все названные уровни регуляции трудового поведения человека. Этот феномен – организационная культура (ОК).

Организационная культура представляет собой систему ценностей, идей, обычаев, распространенных в организации, которые, взаимодействуя с формальной структурой, формируют нормы поведения, общения, деловые качества людей. Важными проявлениями хорошей ОК являются высокое качество работы, эффективность, конкурентоспособность продукции, обслуживания потребителя, уровень инноваций, высокий уровень трудовых усилий, лояльность на основе следования миссии компании. Существующие в фирме политика и процедуры, система вознаграждений формируют типы поведения и установки, которые необходимы для достижения успеха. Культура определяет чувства, лежащие в основе поведения людей и их представлений о том, что они должны делать [5, 6, 7].

Системообразующий элемент ОК – ценности, разделяемые большинством, представления о том, что для организации хорошо и что – плохо. Организационные ценности определяют напряженность трудовой деятельности – психофизиологический уровень регуляции трудового поведения. Эти ценности соответствуют или не соответствуют ценностям и мотивации сотруд-

ника, усиливая его мотивацию или порождая ценностно-мотивационный конфликт (индивидуально-психологический уровень регуляции трудового поведения). Общие ценности позволяют сплотиться трудовому коллективу и обеспечивают хороший социально-психологический климат в нем. Люди, разделяющие организационные ценности и реализующие адекватные им модели трудового поведения, – уважаемы, имеют хороший статус в системе межличностных отношений. Такие люди выделяются и в системе деловых отношений, имея хорошие перспективы карьерного роста. ОК определяет во многом и уровень саморегуляции, требуя либо алгоритмизированного исполнения организационных правил, либо вдумчивого отношения персонала к выполняемой работе вплоть до высокого уровня рефлексивности.

Следование миссии компании и активное содействие ее развитию требуют идентификация сотрудника с организацией. Это означает не только то, что он осознает себя сотрудником конкретной компании, и даже не только то, что он осознает идеалы фирмы, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации. Нужно нечто другое – принятие корпоративных ценностей, заложенных в миссии и целях компании, в стратегии ее развития.

Если источником корпоративных ценностей является высший менеджмент, то источником ценностей персонала организации являются, как правило, личный опыт и этнокультурные традиции. Когда компания только создается, велика вероятность сильного расхождения ценностей менеджмента и персонала. Но чем более активно проводится привлекательная политика, базирующаяся на корпоративных ценностях, для всех заинтересованных в развитии компании сторон, в том числе и персонала, тем более ценности персонала сближаются с корпоративными ценностями. В этом случае корпоративные ценности становятся культурными ценностями организации и индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его личности, определяя его поведение. Именно поэтому организационная культура может рассматриваться и использоваться в современном менеджменте не только как организационный феномен, но и как косвенный метод управления персоналом и бизнесом в целом. Исследование типа ОК в компании, ее соответствия характеру бизнеса, тенденций развития, приверженности ее ценностям различных категорий персонала позволяет ответить на целый ряд вопросов о регуляторах трудового поведения и **социально-психологи-**

**ческом потенциале развития (СППР)**, который представляет собой уровень готовности персонала способствовать своим трудом достижению организационных целей, выработанных высшим менеджментом. При существенном расхождении в ценностях высшего менеджмента и остального персонала СППР минимален, при сближении ценностей СППР растет.

Современное предприятие находится в непрерывном процессе организационного развития, и этот процесс носит далеко не всегда оптимальный характер по направлению и темпу изменений, психологических и материальных издержек, достигаемого уровня эффективности и конкурентоспособности, поэтому менеджмент постоянно ищет ресурсы развития. СППР – один из важнейших. Использование правовых, финансовых, технологических ресурсов не даст требуемого эффекта, если персонал не будет поддерживать вводимые изменения.

В соответствии с результатами исследований К. Русбалта [8] отношение к организации может быть рассмотрено в пересечении следующих характеристик отношения: активность – пассивность и конструктивность – деструктивность. Выявлены такие типы отношения к компании, как преданность, лояльность, пренебрежение, уход, и менеджменту целесообразно иметь не просто лояльный, но преданный персонал, по крайней мере в тех внешних условиях вызовов бизнесу, которые этого требуют, и в тех организационных условиях, которые для этого должны быть созданы.

В связи с тем что организационная жизнедеятельность имеет, естественно, процессный характер, то идущий процесс развития как целенаправленного движения может быть поддержан, если персонал организации имеет не только намерение движения в заданном направлении, но и формирует соответствующую установку, являющуюся, как отмечает А.Г. Асмолов, стабилизатором деятельности [9]. Готовность персонала следовать в задаваемом направлении выражается в поддержке организационно-культурных изменений.

Проведено исследование в сфере отельного бизнеса, **цель** которого состояла в выявлении социально-психологического потенциала персонала способствовать развитию бизнеса в направлении бизнеса заботы. **Гипотеза** исследования: готовность персонала поддерживать организационное развитие в направлении, задаваемом высшим менеджментом, зависит от соответствия организационных условий ценностям, разделяемым персоналом.

Отельный бизнес – почти идеальная модель для реализации методологической установки на заботу.

**II. Результаты эмпирического исследования.** В качестве эмпирической базы исследования выбраны два гостиничных комплекса, миссии которых в формулировках топ-менеджмента выглядят как ориентированные на реализацию клиент-ориентированной стратегии. Миссия ГК «Ян и Анна»<sup>1</sup>: «Все для наших гостей: теплый прием, высокое качество обслуживания, комфортабельный отдых». Миссия ГК «Нижний Новгород»<sup>1</sup>: «Обеспечивать качественное, современное, уютное проживание, которое поможет гостям города лучше оценить красоту, культурную и деловую активность Нижнего Новгорода».

При исследовании СППР в изучаемых гостиничных комплексах использованы следующие **методы**: анализ миссии компаний, оценка удовлетворенности гостей реализацией персоналом миссии компании, опрос персонала на предмет знания и принятия миссии компании; метод диагностики типа ОК К. Камерона и Р. Куинна [10], методика измерения организационной лояльности OCS Дж. Мейера и Н. Аллен (в адаптации В.И. Доминьяка) [11, 12]. Оценка удовлетворенности гостей проведена с помощью специально разработанной экспертной карты. Разработка карты

основана на потребностной теории А. Маслоу [13].

В качестве **испытуемых** в исследовании приняли участие сотрудники гостиничных комплексов (ГК): их менеджеры (19 – из «ЯиА», 20 – из «НН»), работники исполнительского звена (65 – из «ЯиА», 63 – из «НН»). Генеральные директора выступили экспертами по оценке ОК гостиничных комплексов, и экспертами качества обслуживания стали гости отелей (20 – в «ЯиА», 23 – в «НН»).

Результаты исследования представлены в таблицах 1, 2 и 3. В таблице 1 даны результаты экспертной оценки качества обслуживания, данные гостями, оценившими себя как людей со средними (обычными) требованиями к качеству обслуживания. Это обусловлено уровнем отелей, в которых проведено исследование, – «три звезды».

Данные, представленные в таблице 1, свидетельствуют о том, что качество обслуживания в двух ГК разное. Компании предоставляют примерно одинаковый комплекс услуг, создающих у гостей определенное чувство комфорта, ожидаемое гостями от проживания в отелях данного класса. Вместе с тем, можно видеть, что персонал отелей по-разному воспринимает гостей. В ГК «НН» гости в значительно большей степени чувствуют внимание и отзывчивость персонала к своим нуждам, желаниям, ожиданиям, чем в

Таблица 1

**Удовлетворенность гостей гостиничных комплексов заботой персонала**

ГК	Потребности			
	Комфорт и безопасность	Принятие	Самоуважение	Самореализация
«ЯиА»	3.6	2.2	2.5	2.5
«НН»	4.0	3.9	4.3	2.7
W-критерий	–	*	*	–

W – достоверность различий по критерию Вилкоксона; \* –  $p \leq 0.05$ .

Таблица 2

**Актуальные и предпочтительные для менеджеров и исполнителей типы ОК в компаниях «Ян и Анна» и «НН»**

Группы испытуемых	Типы ОК											
	Клан			Адхократия			Рынок			Иерархия		
	А	П	У	А	П	У	А	П	У	А	П	У
Ген. дир. «НН»	20	22	–	25	29	*	34	31	*	20	19	–
Ген. дир. «ЯиА»	23	35	*	26	20	*	25	23	–	26	22	*
W	*	*		–	*		*	*		*	*	
М. «НН»	19.5	36.5	*	25.5	18	*	32	25	*	23	20.5	*
М.«ЯиА»	30.0	34.5	*	13.0	26.0	*	27.8	23.8	*	29.2	15.7	*
W	*	–		*	*		*	–		*	*	
Исп. «НН»	17.1	25.5	*	26.5	15	*	29.4	31.7	*	27.0	27.8	–
Исп. «ЯиА»	30.5	34.2	–	16.5	17.3	–	23.7	21.0	*	29.3	27.5	*
W	*	–		*	–		*	–		–	–	

М – менеджеры, Исп. – исполнители; А – актуальное и П – предпочтительное состояние ОК; У – достоверность различий по критерию Уайта; W – достоверность различий по критерию Вилкоксона; \* –  $p \leq 0.05$ .

ГК «ЯиА». Особенно это касается важнейшей потребности человека – потребности в самоуважении. Самоуважение – вот что дает персонал гостиницы «НН» своим постояльцам. Для людей нетребовательных (эксперты в данном исследовании) – это особенно ценно, т.к. часто за нетребовательностью стоит невысокий уровень притязаний. Такие люди, вселяясь в гостиницу среднего уровня, могут не ожидать внимания и заботы к своей персоне, но высоко ценят их, т.к. такое отношение позволяет им чувствовать себя более значительными, достойными людьми, чем они казались себе до момента поселения в гостиницу. Такие чувства приятны, запоминаются, люди обычно хотят их повторения.

Вполне закономерны невысокие показатели и отсутствие статистически значимых различий по потребностям в самореализации. Обычно удовлетворение потребностей такого типа связано с возможностями отелей более высокого уровня, т.к. предполагает дополнительные расходы для отеля, что, следовательно, отражается в стоимости проживания для постояльца.

Встает закономерный вопрос о том, почему в ГК «НН» качество обслуживания оценивается гостями выше, чем в «ЯиА». Реконструкция ценностей менеджмента по объявленной миссии показывает, что, хотя миссии направлены на заботу о гостях, тем не менее, ценности имеют определенные различия: в «НН» – акцентируется местный патриотизм, в «ЯиА» – комфортное пребывание гостей. Ответ можно получить, если проанализировать особенности ОК гостиничных комплексов (табл. 2).

По оценке генерального директора ГК «Ян и Анна», ОК имеет аморфный характер, направление изменений – клановый тип. По оценке генерального директора ГК «НН», ОК имеет рыночный характер, направление изменений – рыночно-адхократический тип. Таким образом, гостиничные комплексы, по мнению их генеральных директоров, имеют разные ОК (по типологии К. Камерона и Р. Куинна) [10] и различные векторы организационно-культурного развития.

Менеджеры ГК «НН», как и генеральный директор, видят ОК своей компании как рыночную. Исполнители в «НН» оценивают ОК как аморфную [7].

Менеджеры ГК «ЯиА» солидарны с генеральным директором в оценке ОК комплекса как аморфной. Исполнители видят ОК комплекса как кланово-иерархическую.

На практике это означает следующее. Если менеджеры ГК «НН» ощущают себя в рыноч-

ной ОК, следовательно, зная требования и понимая соответствующие ожидания генерального директора, они стремятся следовать этим требованиям и ожиданиям, тем более что они четко закреплены в миссии компании. Менеджеры следят за тем, какие услуги предоставляют конкуренты и стараются по крайней мере не отстать от них, а желательно опередить. Они определяют четкие требования к исполнительскому персоналу и организуют между исполнителями внутреннюю конкуренцию. Они понимают, что от удовлетворенности гостей зависит бизнес и их собственное положение в организации. Ориентация руководства ГК «НН» на оказание услуг гостям в контексте их проблем и возможностей, предоставляемых не только отелем, но культурной и бизнес-средой города, делает пребывание в отеле облегчающим решение гостями их проблем, порождает ощущение того, что их проблемы интересны и значимы для персонала отеля, а следовательно, и ощущение собственной значимости.

По-иному строится оказание отельных услуг в ГК «ЯиА». Аморфная ОК не позволяет выстраивать четкость в управлении. Требования противоречивы. Менеджеры не изучают чужой опыт и не хотят критически оценивать свой. В случае неудач в аморфной культуре проще найти виноватого, чем внести изменения в стратегию работы. Многого отдается на усмотрение персонала. Персонал, знакомый с миссией компании, ориентирующей на создание для гостей комфортных условий, безусловно, старается их выполнять. Но аморфность культуры не предполагает определенности связи между качеством труда и вознаграждением за труд. Одинаковость вознаграждения при разном качестве труда постепенно делает труд большинства ориентированным на минимизацию усилий. Он сводится к поддержанию необходимых санитарно-гигиенических норм, предоставлению стандартного пакета услуг.

Заслуживает внимания тот факт, что в благополучном на первый взгляд ГК «НН» исполнители оценивают ОК как аморфную. Это, скорее всего, связано с тем, что менеджеры в целом не поддерживают идеи генерального директора в отношении развития ГК. Следовательно, это вольно или невольно проявляется в их управлении персоналом. Управление становится менее определенным, порождая чувство неопределенности и тревоги у исполнителей. Не случайно исполнители ГК «НН» хотели бы несколько усилить деловой компонент и особенно клановый, уходя принципиально от новаторства в работе. Это показывает, насколько неустойчив



Таблица 3

## Характеристика психологического потенциала развития в компаниях «Ян и Анна» и «НН»

ГК	Испытуемые	Приверженцы вектора развития ОК (в %)									
		К	УЛ	Р	УЛ	А	УЛ	Р-А	УЛ	И	УЛ
НН	М	10	4.2 С	65	3.9 НС	20	3.7 НС	10	6.1	5	2.9 Н
	Исп	42.9	2.9 Н	31.2	3 Н	15.9	4.5 С	4.7	5.7	9.5	3 Н
ЯиА	М	63.2	6.4 В	10.5	4.4 С	15.8	6.7 В	10	2.1 Н	10.5	2.8 Н
	Исп	47.7	6 В	17	4.5 С	20	5.4 ВС	3	2.9 Н	15.4	4.7 С

М – менеджеры; Исп – исполнители; К – сторонники кланового, Р – рыночного, А – адхократического, Р-А – рыночно-адхократического, И – иерархического вектора развития организационной культуры; УЛ – уровень лояльности; В – высокий, С – средний, Н – низкий, НС – ниже среднего, ВС – выше среднего уровни лояльности.

и противоречив социально-психологический ресурс ГК «НН».

Менеджеры ГК «ЯиА» солидарны с генеральным директором в оценке ОК комплекса как аморфной и желали бы видеть ОК своего ГК как клановую, но принципиально усилил новаторский компонент. Это примечательный факт. Менеджеры, как и большинство людей, желают работать в контексте поддержания хороших отношений в коллективе, реализуя эту установку как доминирующую ценность. Но, видя реальность бизнеса, оценивая экономические показатели работы ГК, они понимают и необходимость новых, новаторских решений. Данные исследований бизнеса, тем не менее, говорят о том, что кланово-адхократическая модель может быть эффективной в очень небольших предприятиях, оказывающих дорогие, даже эксклюзивные услуги, когда клиент с его интересами рассматривается как включенный в контур компании, рассматривается как «свой», такой же дорогой, как и члены коллектива компании. В крупной компании (крупной в психологическом смысле, когда количество сотрудников таково, что непосредственные контакты не охватывают всех членов трудового коллектива компании), а рассматриваемый ГК является достаточно большим отелем, такая стратегия бизнеса обычно не срабатывает. У коллектива формируются свои приоритеты, клиентам приходится довольствоваться тем, что ему решат предоставить.

Таким образом, менеджмент и исполнители различаются как в видении типа ОК компании, так и в оценках желательных перспектив. Но это – тенденции. Более четкую картину можно получить, если определить доли согласных и несогласных с политикой руководства на организационные изменения в компании (табл. 3).

Итак, в ГК «НН», которому предстоит развиваться в направлении рыночно-адхократического типа ОК, т.е. строить свои конкурентные преимущества на основе новаторства и внутренней конкуренции в обеспечении качества пребывания в отеле, сочетающегося с предоставлением возможностей клиентам в решении деловых вопросов, только 10% менеджеров и менее 5% исполнителей готовы воплощать в жизнь планы руководства. Именно у них наиболее высокая лояльность.

Немалая часть менеджеров готова поддерживать сложившуюся стабильность рыночного формата ОК, но они не готовы к намеченным изменениям. 20% менеджеров ориентированы на усиление адхократического компонента. Но без сочетания с рыночными характеристиками. Возможно, именно неготовность к изменениям объясняет их невысокий уровень лояльности. Таким образом, психологический потенциал организационных изменений рыночно-адхократического типа в ГК «НН» крайне невысок.

Сторонников такого пути развития немного и в ГК «ЯиА». Неудивительно, т.к. это самый сложный путь организационного развития, о чем свидетельствуют и другие исследования [7, 14, 15]. Но в «ЯиА» – это не стратегический путь, и можно видеть, что сторонники Р-А вектора в «ЯиА» имеют наиболее низкий уровень лояльности, поскольку их видение приоритетного развития противоположно видению менеджмента.

Если рассмотреть психологический потенциал развития ОК от аморфного типа к клановому (пример «ЯиА»), то можно заметить, что здесь картина противоположная. И менеджеры, и исполнительский персонал ценностно-ориентированы на клановый путь развития (63.2%

менеджеров и 47.7% исполнителей). У тех и других высокий уровень лояльности. Приверженцы иных путей развития немногочисленны и можно полагать, что не окажут серьезного сопротивления, особенно если менеджмент сможет организовать адекватное задачам развития обучение. Обращают на себя внимание данные о том, что достаточно высокий уровень лояльности организации обнаруживают сторонники не кланового, а адхократического пути развития. По-видимому, в условиях перехода к клановой ОК сторонники новаторства не испытывают дискомфорта.

Целесообразно отметить, что и в ГК «НН» сторонников кланового пути развития немало, особенно среди исполнителей (42.9%). Больше, чем сторонников любого другого вектора. Можно полагать, что именно эти сотрудники будут серьезным препятствием проводимым преобразованиям.

### Выводы

1. Одним из перспективных направлений современного конкурентного бизнеса является бизнес заботы, основной характеристикой которого является реализация ценности клиента. Такой бизнес предполагает глубокую ориентированность в актуальных и перспективных потребностях клиентов, психологическую готовность и поведенческую компетентность в их актуализации и удовлетворении.

2. Актуальным с научной и практической точек зрения является выявление психологических условий становления таких регуляторов трудового поведения, которые могут обеспечить переход к бизнесу заботы.

3. Важным ресурсом компании является социально-психологический потенциал развития, представляющий собой психологическую готовность персонала своим трудом способствовать реализации миссии компании, выдвинутой высшим менеджментом.

4. В компании с определенным типом ОК работают сотрудники, имеющие существенные различия в своих установках на организационное развитие. Психологический потенциал организационного развития определяется числом сотрудников, имеющих смысловые установки, адекватные вектору развития, определенному менеджментом. Именно они имеют наиболее высокий уровень лояльности – преданность (по Русбалту).

5. Клановая культура является более инертной в развитии, поскольку ее базовые ценности являются разделяемыми значительным количе-

ством сотрудников, т.к. являются соотносимыми со многими социальными ролями вне профессиональной деятельности. Компании с клановым типом культуры являются привлекательными как для менеджеров, так и для сотрудников. Вместе с тем успешность бизнеса заботы в компании со значительным штатом сотрудников выше, если ее организационная культура является рыночной с вектором развития в направлении рыночно-адхократической.

6. На примере отельного бизнеса показано, что в условиях рыночно-адхократической организационной культуры при условии ориентации бизнеса на интересы клиента удовлетворенность клиентов существенно выше по таким важнейшим потребностям, как принятие и самоуважение.

6. Рыночно-адхократическая модель является трудноформируемым типом организационной культуры. Поскольку она предъявляет высокие требования к сотрудникам, лишь немногие являются ее сторонниками, несмотря на то что они проявляют высокий уровень лояльности. Обычно противостоят изменениям подобного плана приверженцы кланового пути развития.

7. Большой психологический потенциал организационного развития сохраняют организации, следующие в своем развитии клановой модели. В тех нередких случаях, когда менеджмент организаций остается пассивным и не ведет целенаправленной работы по построению и развитию организационной культуры, адекватной задачам бизнеса, можно ожидать снижения эффективности бизнеса за счет спонтанного перерождения поддерживающей его эффективной, но неустойчивой организационной культуры в неэффективную и устойчивую.

### Примечание

1. Названия гостиничных комплексов изменены, но в целом передают смысл подлинных названий.

### Список литературы

1. Йенсен Г. Общество мечты. Стокгольмская школа экономики в С.-Петербурге, 2002.
2. Захарова Л.Н. Психология заботы как методологическая основа развития пассажирского транспортного бизнеса в XXI веке // Человеческий фактор и безопасность движения поездов. Материалы сетевой научно-практической конференции. 2–3 марта 2005. Н. Новгород, 2005. С. 57–59.
3. Kohli A., Jaworski J. Market Orientation: Antecedents and Consequences // Journal of Marketing, 1993. V. 57, July. P. 53–70.
4. Дурицкий И. Построение клиент-ориентированной компании // Бизнес. 2003. № 28 (547). С. 28–31.

5. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. S-W College Publishing, 2003.
6. Greenberg J., Baron R.A. Behavior in organization. 9th ed. Pearson Prentice Hall. N.J. 2008.
7. Захарова Л.Н. Психологические стереотипы в управлении как барьеры социально-экономического развития // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 2. С. 90–96.
8. Kimble Ch. E. Social psychology. Wm. C. Brown Publishers, 1990.
9. Асмолов А.Г. По ту сторону сознания: методологические проблемы неклассической психологии. М.: Смысл, 2002.
10. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
11. Allen N. J., Meyer J. P. Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment // Problems and Solutions in human assessment. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000. V. 145. P. 43–48.
12. Доминяк В.И. Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-МИКС. 2004. № 2. С. 114–119; № 3. С. 105–108.
13. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999.
14. Diamond M.A. Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 1996. V. 48. № 4. P. 221–229.
15. Zakharova L., Yarmakhov B., Kuzmina S. Unconscious value conflicts of managers as organizational innovative development barriers // Sociological, educational and psychological problems of organization and management. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania in Poznań. Poznan, 2009. P. 45–52.

#### **BUSINESS OF CARE: ORGANIZATIONAL CULTURE AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL DEVELOPMENT POTENTIAL OF ENTERPRISES**

*L.N. Zakharova, A.I. Primak*

In this paper, we present the results of theoretical and empiric research into the shift of activity regulators under the changes in socio-economic situation. A working definition of the organizational culture of care as a key of contemporary business is given. An analysis of socio-psychological potential of organizational development is undertaken for a hotel business case. Psychological factors hampering organizational development are shown.

*Keywords:* socio-psychological development potential, regulation of working behaviour, values, client oriented company, care as realization of the client's values, organizational culture, types of attitude of the personnel towards the organization.