

**АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ В РОССИИ И США**  
(НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОГО ГОСУНИВЕРСИТЕТА  
И УНИВЕРСИТЕТА ШТАТА НЬЮ-ЙОРК)

*Л.Н. Захарова, Дж.С. Крокстон, Б.Б. Ярмахов*

Статья посвящена сопоставительному исследованию развития организационной психологии в США и России. На обширном фактическом материале авторы анализируют пути становления, основные области исследований, трудности, стоящие на пути развития этой дисциплины. Авторы статьи делают выводы о сходстве направлений развития организационной психологии в ННГУ и SUNY и намечают пути для развития дальнейшего сотрудничества между двумя университетами. К ним относятся разработка модели профессиональной компетентности организационного психолога, психологические особенности организационных культур университетов России и США, психологические стереотипы управления, атрибуция в процессах социального познания, психологические основы развития карьеры.

Организационная психология является одной из очень молодых, но весьма востребованных областей психологической науки. В России организационная психология начала свое относительно самостоятельное развитие с середины 90-х годов XX века. В США профессия организационного психолога существует порядка 85 лет. Но и там исходно область организационной психологии была достаточно редкой. И первой, практически единственной проблемой, которую пришлось решать американской организационной психологии, была проблема поиска способов повышения успешности человека в системе организационных отношений, его трудовой эффективности. В настоящее время организационная психология имеет достаточно широкое проблемное поле, и специалисты в этой сфере обеспечены работой. В среднем по США зарплата человека, имеющего магистерскую степень в области организационной психологии, составляет 55 тыс. долларов в год. Зарплата человека, имеющего степень доктора в организационной психологии, равна примерно 80 тыс. долларов в год.

Поскольку в Нижегородском государственном университете специалисты в области организационной психологии готовятся совсем недавно – в 2006 году будет третий выпуск специалистов данной квалификации, представляется целесообразным сравнить те проблемы и подходы к их решению, которые характерны для американской организационной психологии, имеющей значительно более долгую историю, с той проблематикой, которая сложилась в ННГУ.

Организационная психология, если речь идет о том, как она сложилась в США, включает в себя шесть основных направлений. Одно из этих направлений связано с набором и размещением персонала, рабочей силы. Работа организационного психолога состоит в том, чтобы заранее определить и понять, насколько успешен будет человек в той или другой области, или определить, на каких позициях каждый работник данной компании будет приносить максимальную пользу.

Следующее направление организационной психологии – это проблемы развития и подготовки персонала. Ожидания менеджмента от деятельности организационного психолога связываются с психологическим обоснованием и

разработкой программ, которые помогут людям получить более высокую квалификацию и лучше справляться с теми заданиями, которые им приходится выполнять. Принципиальным в таких программах является то, что их целью является не столько обеспечение возможностей людей физически и технологически лучше справляться с работой, сколько изменение отношения их к труду вообще и к конкретной работе в частности. Задача организационного психолога также обычно состоит и в том, чтобы разработать и провести такие исследования, которые позволят понять, насколько данная программа успешно реализуется. Оба эти направления исключительно важны для успеха любой организации, поскольку если компания нанимает человека, который впоследствии оказывается неуспешен, то это большая потеря и неудача для всей компании. И если компания не имеет достаточно хорошо разработанной программы переподготовки своего персонала, то такая компания тоже может оказаться в нелегкой ситуации. И поэтому руководители фирм очень заинтересованы в приглашении качественных специалистов в области организационной психологии, поскольку они знают, что именно эти люди позволят им сделать организацию более успешной. Но это не значит, что все менеджеры готовы с распростертыми объятиями встретить организационных психологов. Многие менеджеры считают, что сами знают то, что им нужно знать, и не желают слушать тех, кто приходит и начинает им советовать. Тем не менее эксперты считают в целом, что те организации, в которых работают организационные психологи, справляются со своими задачами лучше.

Третья область организационной психологии связана с управлением. Здесь рассматриваются психологические вопросы, связанные со структурой организации, лидерством, коммуникациями, организационным климатом и организационной культурой, т.е. организационными детерминантами эффективности. Одним из наиболее важных факторов организационного климата является то, как именно структурно построена эта организация. Каждое предприятие может иметь свою собственную организационную структуру, когда речь идет об иерархии власти в этой организации. Иерархическая организация будет иметь много уровней управления. Плоская организация будет иметь намного меньше уровней. Организационная структура и особенности управленческой иерархии создают ту среду, в которой реализуются коммуникационные потоки, регулирующие трудовую деятельность. Организационный психолог занимается изучением тех моделей коммуникаций, которые существуют в данной организации, и выявляет слабые места в этих потоках. Оптимизация коммуникаций в организации – одна из основных проблем, с которыми сталкиваются большинство организаций. Люди говорят одни вещи, а их понимают совершенно по-другому. И в большой организации, где процессы коммуникации протекают одновременно во многих направлениях, риск того, что часть информации будет потеряна, повышается. Организационный психолог в такой ситуации может прийти на предприятие, изучить модель коммуникаций и предложить конкретные меры по улучшению этой модели.

Еще одна область изучения, которой обычно занимается организационный психолог, – это мотивация. Вполне очевидно, что люди не всегда работают с одинаковым усердием. И любая компания, так или иначе, должна решить проблему мотивации своих сотрудников, побуждая их к максимально эффективной деятельности. И если в организации не сложилось четкого понимания того, как именно мотивировать ее сотрудников, сама организация

может терпеть значительные потери, убытки, пытаясь делать то, что на самом деле не работает. Так, например, в организации может сложиться впечатление, что единственная вещь, которая мотивирует ее сотрудников, это деньги. Конечно, деньги важны для людей, но вполне могут быть и другие причины, которые заставляют людей работать. Каждая организация должна определить для себя, что мотивирует ее сотрудников, и создать систему соответствующих стимулов. В некоторых организациях может быть такая ситуация, что люди приходят на работу для того, чтобы общаться с теми людьми, с кем им хочется общаться. Конечно, есть многочисленные причины, которые делают людей удовлетворенными и неудовлетворенными той работой, которую они выполняют. Организационный психолог должен задуматься о том, чего же, собственно, хотят люди от своей работы. И конечно, если на работу приходит человек, который не получает удовлетворения от своей работы, то и ожидать от него большого вклада в работу не приходится.

Четвертое направление – организационное развитие. Эта область касается того, как изменяются обстоятельства, в которых функционирует организация. Конечно, сам мир становится меньше вследствие развития транспортных и коммуникационных технологий. Вместе с этим возникает все больше и больше транснациональных корпораций. Процессы глобализации формируют новые вызовы, изменяя конкурентную среду. Одновременно происходят существенные изменения в области технологий. Мир работы сейчас очень сильно изменяется по сравнению с тем, каким он был 10–12 лет назад, прежде всего потому, что в этот мир пришел Интернет. Возникают новые вопросы, связанные с управлением и организационным климатом. Это вопросы о технологических изменениях, которые сейчас происходят. Так, например, сегодня в результате развития технологий многие процессы коммуникаций могут проходить без того, чтобы люди находились в физическом пространстве рядом друг с другом (телеконференции). Управление становится дистантным и направлено на персонал, имеющий значительные различия этнокультурного и социально-психологического характера. И организационная психология изучает то, как структура организаций и управление меняются вместе с изменениями, которые происходят в мире.

Пятая область – это качество работы. Организационные психологи занимаются изучением, какие программы внедряет менеджмент для того, чтобы деятельность персонала не была дезорганизована вследствие испытываемых негативных состояний, таких как, например, стресс, утомление и пр. Организация вполне может пригласить на работу специалиста, который будет изучать то, какие формы стресса существуют в этой организации и как с этим нужно бороться. В Университете SUNY существует программа поддержки сотрудников. Они реализуют целый спектр различных программ, в т.ч. девятидневные занятия йогой. Предоставляют много информации о том, что может помочь им на работе и в личной жизни. Таким образом, важным показателем для организации является то, насколько она может помочь своим сотрудникам быть в оптимуме работоспособности как в процессе трудовой деятельности, так и за пределами предприятия.

Шестая область, которой занимаются организационные психологи, – это эргономика, или изучение влияния человеческого фактора на трудовые процессы. На факультете психологии SUNY курс эргономики считается одним из основных. Эта область организационной психологии изучает все вопросы, связанные с

взаимодействием человека и техники, а также любого окружения человека, например рабочего места. Рабочее место – это та зона, где вмешивается эргономика. Так, например, специалисты в области человеческих факторов очень заинтересованы в том, что касается структуры дизайна оборудования, как информация должна предъявляться сотрудникам. Проблема изучения может состоять, например, в том, какого цвета должен быть дисплей, какими должны быть шрифты, как нужно поворачивать ручку рычага, чтобы человеку было удобно работать. Одной из проблем, которую здесь приходится решать, например, то, какое влияние оказывает компьютер на человека, который работает с ним в течение шести часов. Или, например, как надо правильно расположить иконки на экране компьютера, чтобы человек испытывал максимальное удобство при работе с ними.

Таким образом, проблематика современной организационной психологии охватывает изучение всего комплекса технологических, организационно-психологических, социально-психологических и индивидуально-психологических детерминант эффективности человека на рабочем месте.

В Нижегородском университете в настоящее время развиваются практически все основные направления организационной психологии, за исключением эргономики. Но проводимые исследования, имея много общего по проблематике, имеют и свою специфику, сложившуюся в результате конкретных обстоятельств становления этой области психологического знания в ННГУ. Дело в том, что если для таких ведущих вузов РФ, как МГУ и Санкт-Петербургский университеты, типичным было развитие организационной психологии на базе богатой традициями сначала в СССР, потом в России психологии труда, то для психологии в Нижегородском университете, известном больше достижениями в области естественных наук, определился другой путь. Этот путь был – развитие психологии управления как важнейшей относительно автономной части организационной психологии. Именно психология управления получила приоритет в развитии потому, что в период социально-экономических преобразований, идущих в России, как известно, медленно и противоречиво, проблемы управления приобрели особое значение и в науке, и в практике. Таким образом, становление организационной психологии в ННГУ было ответом на те реальные запросы развивающегося менеджмента, которые прямо связаны с процессами реальной экономики в современной России.

Этот подход, как он сложился в ННГУ, имеет свои сильные и слабые стороны. Слабой, пока непреодоленной стороной проводимых исследований является невозможность моделирования реальных рабочих ситуаций, в которых изучается поведение испытуемых. Американским коллегам удастся сделать это значительно чаще и более квалифицированно. Отмеченная слабость частично преодолевается за счет обеспечения активного участия студентов, реализующих исследовательские программы, в практической работе на предприятиях и в организациях. Это дает возможность осуществлять наблюдения и самонаблюдения, результаты которых обогащают содержательную сторону проводимых исследований, позволяют сравнить данные, полученные при использовании психодиагностического метода и метода решения конкретных ситуаций, повышая достоверность и надежность конечных результатов.

К безусловно сильным сторонам относится то, что основой инновационного подхода к проводимым исследованиям и подготовке организационных психологов является партнерство с менеджментом. Испытуемыми в проводимых исследованиях

в обязательном порядке является персонал реальных организаций. Это снимает характерный для многих психологических исследований, в т.ч. и в США, закономерный вопрос, насколько обоснованно можно переносить связи и отношения, выявленные в исследованиях, где испытуемыми являлись студенты-психологи, в более широкий контекст, в том числе контекст профессиональной деятельности.

Сильной стороной проводимых исследований является их системность. Системность оказалась возможной, в основном, потому, что выделены приоритетные испытуемые – менеджеры. Это позволяет изучать практически все психологические аспекты их работы. Так, если проанализировать результаты проводимых в ННГУ организационно-психологических исследований по перечисленным сложившимся в данной области знания направлениям, то можно видеть, насколько многосторонне изучается управленческая деятельность в контексте функционирования и развития организаций.

На первый план в проводимых исследованиях выходит изучение организационных процессов в условиях идущих изменений, т.е. организационное развитие (четвертое направление). Принципиальная значимость этого направления обусловлена тем, что жизнь современной организации представляет собой постоянное изменение. Не выявив особенности этих изменений и характер предъявляемых к персоналу требований, исходящих от этих изменений, нельзя адекватно изучать и решать остальные организационно-психологические проблемы. Так, в проведенных исследованиях установлено, что для многих предприятий России типична аморфная организационная культура, для которой характерны сильные внутренние противоречия, сдерживающие развитие. Основным вектором организационного развития промышленных предприятий в настоящее время является изменение баланса в организационной культуре в пользу рыночной составляющей с сокращением кланово-бюрократического компонента [3]. Понимание направления развития позволяет не только изучать профессиональную пригодность любого работника, в первую очередь менеджера, но и ввести в научный оборот новые понятия, переводящие научные исследования на уровень, адекватный задачам организационных изменений. Понятие профессиональной пригодности начинает работать в исследованиях наряду с понятием «профессиональная перспективность». Если первое более адекватно ситуации стабильности, то второе – ситуации перемен, поскольку профессионально пригодный по своим психологическим качествам работник обеспечивает необходимый результат труда «сегодня», но не «завтра». Было, в частности, показано, насколько различны модели профессионально важных качеств менеджеров, работающих в различных парадигмах управления. Успешными в условиях кланово-иерархической организационной культуры являются менеджеры, реализующие патерналистскую модель организационного поведения, склонные не к самостоятельному принятию решений, а к трансляции решений с более высоких уровней управления, с приоритетом ценностей отношений над ценностью результата и пр. В условиях перехода к корпоративной культуре рыночного типа, основывающейся на командной модели организационного поведения, проектно-методом повышения квалификации менеджеров, система управления требует от менеджеров лидерских качеств, проявляющихся в доминанте профессиональных ролей над семейными и дружескими, в умениях открытости управленческих коммуникаций, открытости и ответственности принятия управленческих решений, преодоления целого комплекса

психологических стереотипов. Эти исследования относятся к первому из перечисленных направлений организационной психологии. На их основе совершенствуются процессы отбора персонала на предприятия [1].

Исследования различий в комплексах ПВК-менеджеров, успешных в различных системах управления, инициировали изучение стереотипов, являющихся психологическими барьерами в управлении современной организацией. Был выявлен целый комплекс поведенческих стереотипов и стереотипов принятия решений менеджерами. В их число входят стереотипы защитного поведения и недоверия, стереотипы административной доминанты и доминанты семейной роли [4, 5]. Исследования стереотипов позволяют оптимизировать отбор персонала, а также разрабатывать и внедрять специализированные программы корпоративного обучения менеджеров (второе из названных направлений организационной психологии).

Проблемы стереотипов стоят остро при любых организационных изменениях. Не случайно, что исследования стереотипов активно ведутся и в SUNY [6, 7], и в ННГУ [4, 5]. В SUNY исследователей больше интересуют стереотипы социально-психологического восприятия людей других национальностей. Это обусловлено двумя актуальными для США проблемами. Первая состоит в привлечении работников – выходцев из других культур внутри США. Вторая связана с переводом предприятий многих корпораций с территории США в другие страны, где американский менеджмент сталкивается с действием своих и чужих стереотипов восприятия, препятствующих конструктивному сотрудничеству. Для России актуальны другие проблемы. Это – трудности преодоления дореформенных моделей принятия решений и поведения.

Безусловно, есть и другие актуальные проблемы, где общий интерес к стереотипам проявляется еще отчетливее. Например, сейчас особую актуальность имеет вопрос о том, как именно должна быть построена структура организации и в чем состоят ее приоритеты. Должна ли быть организация централизованной, или она должна иметь децентрализацию. На сегодняшний момент просматривается тенденция к децентрализации. Основной аргумент в пользу децентрализации состоит в том, что при такой структуре больше людей принимают участие в принятии решений. Вместе с тем надо отдавать отчет, что не все сотрудники организации хотят быть участниками принятия решений. И поэтому организации важно понимать, что хотят ее сотрудники и в какой степени они хотят принимать участие в решении проблем. Сегодня многие организации становятся очень гибкими в вопросе о структуре. По ходу деятельности организация может менять свою структуру в зависимости от того, какой вопрос приходится решать. Во многих случаях тем людям, которые управляют организацией, трудно передавать свои полномочия. Возникают сомнения, если мы передадим часть своей власти подчиненным, смогут ли они правильно ее распределить. Возникает вопрос о доверии. Вопросы не случайны, поскольку предшествующий опыт, и часто успешный, был иным. Людей надо тщательно готовить к изменениям. В основе такой подготовки лежит преодоление стереотипов, обучение работе в новых условиях.

Исследования мотивации являются традиционными для организационной психологии. В ННГУ эти исследования включают несколько аспектов. Первый – это динамика мотивации менеджеров в условиях идущих организационных изменений. Второй аспект – сравнительные исследования мотивации менеджерского корпуса и исполнительской части персонала. Третий аспект – это

изучение роли материального вознаграждения за труд в контексте других форм вознаграждений и компенсаций. Ключевым моментом этих исследований представляется изучение психологической роли материального вознаграждения. В условиях России, где уровень заработной платы весьма низок, менеджеры склонны объяснять низкие производительность и качество работы неудовлетворительным материальным вознаграждением. Эта установка является серьезным препятствием к разработке действенных систем мотивации труда, направленных на компенсацию многочисленных психологических издержек процесса труда (вынужденность общения, ограничение свободы, унижение достоинства, нездоровые схемы питания и пр.), невнимание к которым приводит к неудовлетворенности работников трудом и заработной платой, воспринимаемой как недостаточная даже там, где ее уровень высок и находится за пределами экономической оправданности. Важными являются результаты исследований, раскрывающие принципиальные различия в мотивации менеджеров и исполнителей. Эти результаты помогают решить вопросы формирования управленческого резерва, разработать эффективные мотивационные программы.

Проблема качества работы (пятое из перечисленных направлений) исследуется в ННГУ в двух основных аспектах. Первый связан с изучением возможностей психологической поддержки внедряемых на предприятиях инновационных управленческих подходов: например, системы менеджмента качества и системы сбалансированных показателей. Второй связан с изучением возможностей снижения неблагоприятных психических состояний работников в условиях организационных изменений за счет совершенствования корпоративного обучения персонала.

Ориентация организационно-психологических исследований на психологию управления закономерно обусловила начало исследований в области подготовки организационных психологов. Для России и Нижегородского региона характерна та же ситуация, что и для США: недостаточная готовность организационных психологов и менеджеров работать в качестве партнеров, заинтересованных в оптимальном использовании человеческого ресурса организации и превращении этого ресурса в капитал, обеспечивающий конкурентные преимущества предприятия. При работе над решением этой проблемы изучены различия в организационных культурах деловых организаций и вузов. На основе этих результатов определены те стороны подготовки, которые нужно усилить. В первую очередь это формирование тех деловых качеств психологов, которые способствуют эффективному взаимодействию с менеджментом организаций. Удалось определить психологические качества студентов, которые в большей мере, чем остальные, предрасположены работать организационными психологами, выделены условия, способствующие формированию необходимых качеств в учебном процессе [2].

Подводя итоги рассмотрению состояния организационной психологии в ННГУ и SUNY, можно отметить следующее:

1. Организационная психология в обоих университетах развивается достаточно динамично и имеет много общего в направлениях исследования. Вместе с тем есть различия в выборе содержательных приоритетов, которые зависят как от сложившихся научных традиций, так и от конкретных запросов практики.

2. Глобализация общественных и экономических процессов обуславливает не только научный, но и прагматический интерес к результатам исследований, проводимых в разных экономических и этнокультурных контекстах.

Взаимопонимание в процессах принимаемых решений, адекватность ожиданий и, следовательно, рост эффективности совместных проектов в любой сфере – от научной до производственной, делают востребованными сравнительные исследования в организационной психологии. Одной из основных проблем, с которой приходится сталкиваться в Соединенных Штатах организационным психологам, является то, что США – это страна, сконцентрированная на собственных проблемах. И для тех компаний, которые сейчас распространяют области своих интересов за рубеж, особенно важным является то, как работники мотивируются в других странах, например в России. То же касается российских организационных психологов. Их задача состоит, в частности, в том, чтобы психологически подготовить менеджмент предприятий, работающих с зарубежными партнерами, к адекватному восприятию их решений и действий.

3. Перед американскими и российскими организационными психологами стоят многие общие проблемы, которые могут решаться совместно. Это проблемы организации исследований и используемых методов. Важно совмещать исследования в лабораториях, в которых могут участвовать студенты, с экспериментальной работой в большом мире, в реальных организациях. Важным является то, что когда организационный психолог идет на предприятие и пытается опираться на результаты конкретных исследований, эти исследования должны быть проведены надлежащим образом. Технологические и методические различия проводимых в России и США исследований затрудняют их взаимное использование. Сближение исследовательских принципов и технологий может дать эффект, полезный обеим сторонам.

4. Можно определить основные направления сотрудничества между ННГУ и SUNY в сфере организационной психологии. Это – разработка моделей профессиональной компетентности, пригодности и перспективности организационного психолога, сравнительные исследования психологических особенностей организационных культур университетов и предприятий России и США, исследование психологических стереотипов в управлении, изучение атрибутивных механизмов в процессах социального познания при взаимодействии субъектов рынка труда с разными этнокультурными характеристиками и пр. Важным аспектом работы организационных психологов является владение этической системой. Проблема состоит в том, что, если организационный психолог вникает в проблемы другого человека, всегда стоит вопрос этического характера, как он может использовать результаты своих исследований. Сравнение и взаимное обогащение этических систем можно рассматривать как одно из перспективных направлений совместной работы.

#### **Л и т е р а т у р а**

1. Захарова Л.Н. Психологические характеристики принятия решения в различных парадигмах управления // Мидиевистика и социальная работа. Сборник научных трудов. – Н. Новгород: ННГУ, 2004. – С. 195–214.

2. Захарова Л.Н. Ориентация на партнерство с менеджментом как основа инновационных процессов в подготовке организационных психологов Вестник ННГУ. Серия «Инновации в образовании». Вып. 1 (6). – ННГУ. 2005. – С. 136–151.

3. Захарова Л.Н. Аморфная организационная культура и психологические барьеры в управлении // Прикладная психология как ресурс социально-экономического развития современной России // Материалы межрегиональной



научно-практической конференции 17–20 ноября 2005 г. – Москва: МГУ. – С. 172–173.

4. Захарова Л.Н., Колосова В.В., Ярмахов Б.Б. Стереотипы в принятии решений как проблема менеджмента // Управление персоналом, 2001. – № 6. – С. 42–46.

5. Захарова Л.Н., Колосова В.В. Стереотипы в принятии решений молодыми менеджерами-производственниками // Проблемы практики и теории управления, 2002. – № 2. – С. 107–112.

6. Croxton, J.S. Attributional activity in explaining disconfirmed expectancies: The search for constraint. *Social Cognition*, 1989, № 7, p. 338–352.

7. Croxton, J.S., & Miller, A.G. Informational source, implicational value, and the attribution of attitudes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 1990, № 18, p. 101–114.

The article contains a comparative research of development of organizational psychology in Russia and the U.S.A. Using results of previous research, the authors analyze main areas of further studies and issues that need to be resolved. They found similarities in organizational psychology development in NNSU and SUNY, which includes development of professional competence of an organizational psychologist, psychology of organizational cultures in Russian and American Universities, psychological stereotypes of management, attribution in social cognition, psychology of career development.