

ISSN 0042-8841

МАЙ-ИЮНЬ 2005

ВОПРОСЫ ПСИХОЛОГИИ

научный журнал

3

Интеграция психологии:
утопия или реальность?

К 100-летию со дня рождения
В. Франкла

К 100-летию со дня рождения
Н.А. Менчинской

К юбилею журнала «Вопросы психологии»**Теоретические исследования****Возрастная и педагогическая психология****Психология и практика****Тематические сообщения****Памятные даты
К 100-летию со дня рождения В. Франкла****К 100-летию со дня рождения Н.А. Менчинской****Критика и библиография****Научная жизнь****Наши юбиляры**

- 3 «Круглый стол», посвященный юбилею журнала «Вопросы психологии»

- 16 *Юревич А.В.*
Интеграция психологии: утопия или реальность?
- 29 *Архиреева Т.В.*
Становление критического отношения к себе у детей младшего школьного возраста
- 38 *Каменская В.Г., Зверева С.В., Мельникова И.Е.*
Психологические характеристики старшеклассников в массовых школах и школах-гимназиях
- 52 *Машин В.А., Машина М.Н.*
Процедура профессионального отбора операторов АЭС
- 57 *Орлов И.К.*
Формирование интуитивного опыта при управлении неизвестной системой
- 70 *Штроо В.А., Меланьина А.А.*
Референтные отношения в группе как фактор организационных изменений
- 84 *Одинцов В.Ф.*
Ориентация сельской молодежи на будущее как фактор стабильности общества
- 90 *Бовина И.Б.*
Представления о здоровье и болезни в молодежной среде
- 97 *Иоголевич Н.И.*
Особенности индивидуальности студентов-менеджеров
- 107 *Лэнгле А.*
Виктор Франкл — поверенный человечности
- 112 *Братусь Б.С.*
Несмотря ни на что — сказать жизни «Да» (Уроки Виктора Франкла)
- 122 *Вайзер Г.А., Юдина О.Н.*
Теория учения развивающейся личности: история и современность
- 133 *Ковтунович М.Г.*
Исследования Н.А. Менчинской по формированию научного мировоззрения в контексте современной когнитивной психологии
- 142 *Дубровина И.В.*
Проблемы социализации человека
- 144 Юбилей журнала «Вопросы психологии»
- 146 Юбилейная конференция Московского психологического общества
- 148 XI чтения памяти Г.П. Щедровицкого
- 150 Календарь конференций
- 151 К 75-летию Ф.Т. Михайлова
- 157 К юбилею Л.М. Митиной
- 159 Резюме на английском языке

8. Лотман Ю.М. Культура и взрыв. М.: Гнозис, 1992.
9. Максимова Н.Е. и др. Соотношение грамматики и семантики высказываний со структурой индивидуального знания (к проблеме рационального — интуитивного) // Психол. журн. 1998. Т. 19. № 3. С. 63–84.
10. Максимова Н.Е. и др. Типология интуитивного — рационального и формирование индивидуального знания // Психол. журн. 2001. Т. 22. № 1. С. 43–61.
11. Поддъяков А.Н. Исследовательское поведение: стратегии познания, помощь, противодействие, конфликт. М.: Б.и., 2000.
12. Пономарев Я.А. Интуиция. Логика. Творчество. М.: Наука, 1987.
13. Пономарев Я.А. Психология творения. М.; Воронеж: Изд-во МПСИ, 1999.
14. Пономарев Я.А. Психология творчества. М.: Наука, 1976.
15. Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. М.: Педагогика, 1973.
16. Рузавин Г.И. Концепции современного естествознания: Учебник для вузов. М.: Культура и спорт; ЮНИТИ, 1999.
17. Толстов Ю.Н. Анализ социологических данных. М.: Научный мир, 2000. С. 159–163.
18. Функе И., Френни П.А. Решение сложных задач: исследования в Северной Америке и Европе // Иностр. психол. 1995. Т. 3. № 5. С. 42–47.
19. Berry D.C., Broadbent D.E. On the relationship between task performance and associated verbalisable knowledge // Quart. J. Exp. Psychol. 1984. V. 36. P. 209–231.
20. Berry D.C., Broadbent D.E. The combination of implicit and explicit learning processes // Psychol. Res. 1987. V. 79. P. 251–272.
21. Berry D.C., Broadbent D.E. Interactive tasks and implicit — explicit distinction // Brit. J. Psychol. 1988. V. 79. P. 251–272.
22. Berry D.C., Broadbent D.E. Implicit learning in the control of complex systems // Complex problem solving / Frensch P.A., Funke J. (eds). 1995.
23. Porter D. Computer games and cognitive processes. Two task, two modes, or two much // Brit. J. Psychol. 1991. V. 82. P. 343–358.
24. Stanley W.B. et al. Insight without awareness. On the interaction of verbalization, instruction and practice on a simulated process control task // Quart. J. Exp. Psychol. 1989. V. 41. P. 553–577.

Поступила в редакцию 17.IX 2003 г.

РЕФЕРЕНТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ГРУППЕ КАК ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В.А. ШТРОО, А.А. МЕЛАНЬИНА

Анализируются аспекты системы референтных отношений в группе, которые рассматриваются как фактор эффективности организационных изменений. Основным выводом эмпирического исследования является подтверждение предположения о том, что изменения в организации, осуществляемые референтными лидерами, требуют меньше времени, характеризуются более интенсивным использованием выделяемых ресурсов и сопровождаются высокой степенью удовлетворенности сотрудников организации этими изменениями.

Ключевые слова: референтные отношения, референтность, лидерство, организационные изменения, удовлетворенность деятельностью.

ВВЕДЕНИЕ

В связи с необходимостью разумного осознанного управления изменениями в организации как социотехнической системе понятен интерес специалистов в области социальной и организационной

психологии к изменениям, сопровождающим эффективное организационное развитие. Возникает вопрос о критериях эффективности организационных изменений. Несмотря на свою актуальность, эта проблема остается изученной недостаточно, хотя в смежных областях проведены

некоторые исследования. В частности, рассматриваются критерии эффективности выполнения работы отдельными сотрудниками, развития организации в целом, руководства организацией [2], [4], [10], [11], [13]. На основе анализа этих исследований можно выделить основные критерии эффективности организационных изменений:

- 1) степень достижения цели;
- 2) количество ресурсов, затраченных на проведение изменений;
- 3) время, за которое эти изменения были осуществлены;
- 4) удовлетворенность изменениями сотрудников, которых эти изменения затрагивают.

Можно с уверенностью предположить, что сам факт изменений в организации, а также степень их эффективности зависят от ряда социально-психологических явлений, характерных для организации в целом или для ее сотрудников в частности, а значит, эти явления могут рассматриваться как факторы организационных изменений. На наш взгляд, к ним относится референтность как характеристика межличностных отношений в организации; поэтому нас заинтересовали вопросы: каким образом референтные отношения в организации могут влиять на осуществляемые в ней изменения? можно ли использовать знания об этих отношениях для повышения эффективности организационных изменений? как доказать все это на практике?

РЕФЕРЕНТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Исследования референтных групп были начаты в 1940-х гг. в американской социальной психологии в рамках интеракционистской ориентации. Понятие «референтная группа» было тесно связано с понятиями «роль» и «символ интеракции». Разработка проблематики референтных групп принадлежит в первую очередь таким авторам, как Г. Хаймен, Т. Ньюком, М. Шериф, Р. Мертон, Г. Келли, Т. Ши-

бутани и другими. Благодаря их работам теория референтных групп приобрела значительную популярность. Впервые термин «референтная группа» был использован в 1942 г. Г. Хайменом. Как отмечают Г.М. Андреева, Н.Н. Богомолова и Л.А. Петровская в своей обзорной работе, он не дал определения референтной группы, а только использовал это понятие для обозначения «группы людей, с которой испытуемый сравнивает себя при определении своего статуса» [1; 208].

Наиболее заметная попытка в отечественной социальной психологии упорядочить сведения о референтных группах, полученные путем анализа работ зарубежных авторов, и дать определение понятию «референтность» принадлежит Е.В. Щедриной, которая рассматривала явление референтности в рамках стратометрической концепции коллектива [18]. Обозначенное Е.В. Щедриной понимание референтности заключается в том, что «направленность индивида на некоторый значимый для него объект может быть реализована посредством установления взаимодействия с другим индивидом» [18; 118]. Это дает возможность представить референтность как конкретную форму проявлений особых субъект-субъект-объектных отношений между индивидами. Такое понимание референтности подразумевает трактовку объекта ориентации как обладающего личностной значимостью, а трактовку другого значимого субъекта — как носителя личностно значимой для первого субъекта информации. Таким образом, референтность, по мнению Е.В. Щедриной, выражает зависимость субъекта от другого индивида и выступает как «избирательное отношение к нему в условиях задач ориентации в личностно значимом объекте» [18; 119].

Большинство зарубежных ученых либо соглашаются с выделением двух функций референтных отношений (референтных групп) — сравнительной и нормативной ([5], [17]), — либо добавляют к ним побудительную функцию [3], [8], [17], отечественные же психологи принимают во

внимание оценочную функцию референтных отношений [6], [12], [14]. Выделение и четкое понимание функций референтных отношений необходимо для дальнейшего анализа исследуемой проблемы, поскольку исходя из анализа функций референтных отношений мы можем более ясно представить себе механизмы участия этих отношений в организационных изменениях, а также взаимосвязь референтных отношений с другими факторами организационных изменений.

Мы полагаем, что система референтных отношений в организации как разновидности социальной общности в целом сходна с системой референтных отношений в малой группе, но, безусловно, ей присуща и некоторая специфика. Одной из наиболее ярких и важных особенностей является то, что в организации система референтных отношений накладывается на формально-иерархическую систему. Это приводит к тому, что важным моментом в функционировании группы (организации, подразделения, отдела, бригады и т.п.) является наличие помимо формального лидера (руководителя) еще и референтного лидера. Есть все основания ожидать, что эти роли не всегда совпадают. Референтным лидером по какой-либо причине может быть более высоко стоящий руководитель, сотрудник, обучающий членов данной группы, кто-нибудь из членов группы или даже сотрудник организации, формально не связанный с данной группой. Следовательно, можно предположить, что эффективность изменений, проводимых в определенной группе, зависит от того, кто их проводит, а конкретно — от того, насколько тот человек, который осуществляет изменения, является референтным для данной группы. Если мы, например, говорим о нормативной функции референтных отношений, то можно утверждать, что изменения, проводимые референтным лицом, т.е. формирование новых норм в группе пройдет гораздо более успешно, чем те же изменения в той же группе, осуществляемые формальным руководителем.

Таким образом, мы исходим из того, что изменения, проводимые в организации, необходимо осуществлять с учетом референтных отношений, сложившихся в ней. Какова же специфика этого фактора организационных изменений? Во-первых, этот фактор может оказывать значительное влияние в тех ситуациях, когда необходимость изменений не очевидна для сотрудников: тогда референтность выступает как канал более эффективного коммуникативного воздействия. Во-вторых, данный фактор может играть значительную роль в том случае, если результат изменений не связан непосредственно с увеличением благ для сотрудников, а, возможно, связан, наоборот, даже с их уменьшением. В-третьих, очевидно, что референтные отношения следует учитывать в большей степени, когда осуществляются изменения в корпоративной культуре, нежели при изменениях в содержании (характере) трудовой деятельности работников. Можно утверждать, что систему референтных отношений следует задействовать при осуществлении тех изменений, которые должны сопровождаться формированием дополнительной, зачастую нестандартной мотивации сотрудников для осуществления этих изменений.

Еще одной особенностью рассматриваемого фактора является то, что критерием оценки степени (силы) его воздействия на осуществляемые изменения является, скорее всего, не скорость и количество затраченных ресурсов, а удовлетворенность сотрудниками проводимыми изменениями. В связи с этим нужно отметить, что в рамках новейших подходов к управлению персоналом показатель удовлетворенности сотрудников является одним из самых важных.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для изучения проблемы референтных отношений как фактора организационных изменений необходимо рассмотреть взаимосвязь степени референтности руководителя, осуществляющего изменения в ор-

ганизации, с уровнем эффективности реализации этих изменений, обращая особое внимание на уровень субъективной удовлетворенности этими изменениями сотрудников как на критерий эффективности организационных изменений. Следует отметить, что референтные отношения индивида, а тем более группы представляют собой сложную многоуровневую систему, где между субъектами отношений существуют одно- или двусторонние связи различной интенсивности и устойчивости. Для исследования референтности в качестве фактора чего-либо необходимо выделить наиболее интенсивные и устойчивые референтные отношения, при этом достаточно, чтобы они были односторонними. В группе такие характеристики наиболее соответствуют референтному лидерству. Таким образом, цель нашего исследования заключалась в том, чтобы установить характер связи между особенностями референтных отношений в организации и эффективностью организационных изменений, а именно, связи степени референтности руководителя, проводящего изменения, и уровня эффективности их проведения.

В качестве основных методов сбора эмпирической информации нами были использованы:

- эксперимент (по квазиэкспериментальному плану);
- психодиагностический метод — референтометрическая процедура [18] и опросниковые методики изучения удовлетворенности сотрудников своей деятельностью: «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой» [16], «Шкала субъективного благополучия» [16];
- экспертный опрос, направленный на изучение особенностей проведения изменений различными менеджерами.

Для обработки полученных данных нами применялись качественный анализ полученных данных и методы математической статистики — парный *t*-критерий Вилкоксона и *U*-критерий Манна — Уитни [15].

На основе проведенного анализа и приведенных выше положений была сформу-

лирована гипотеза исследования: *уровень эффективности организационных изменений зависит от уровня референтности лица, осуществляющего эти изменения, а именно, чем выше в группе, в которой осуществляются изменения, референтность лица, проводящего изменения, тем эти изменения эффективнее.*

Наше исследование проводилось на базе воронежской издательской организации «Камелот-Медиа». Выбор объекта исследования осуществлялся следующим образом: по замыслу работы было необходимо отобрать несколько формальных малых групп, объединенных совместной производственной деятельностью, входящих в состав одной организации и сходных по составу. Таким требованиям в выбранной нами организации соответствовали четыре бригады операторов по приему бесплатных объявлений и четыре бригады рекламных представителей.

Поскольку наша гипотеза предполагает наличие определенной зависимости между двумя переменными, то для ее подтверждения нам было необходимо осуществить экспериментальную процедуру. Квазиэкспериментальный план исследования был выбран в связи с тем, что в данных условиях невозможно случайное распределение участников в группы с разным уровнем независимой переменной, как того требует экспериментальное исследование. Для проверки гипотезы мы используем уже сложившиеся группы. В качестве *независимой переменной* был принят уровень референтности лица, осуществляющего изменения, для группы, в которой эти изменения происходят. Мы выделили два уровня независимой переменной: референтное лидерство и формальное лидерство. В качестве *зависимой переменной* выступил уровень эффективности осуществляемых изменений, определяемый по четырем критериям: степень достижения цели, время, за которое осуществлены изменения, количество ресурсов, затраченных на проведение изменений, и удовлетворенность сотрудников этими изменениями.

Чтобы установить, кто из менеджеров относится к референтным лидерам, мы использовали референтометрическую процедуру, разработанную Е.В. Щедриной. Выбор этой методики был обусловлен тем, что она на данный момент является основным и, строго говоря, единственным инструментом для выявления системы референтных отношений в группе.

Для установления уровня эффективности осуществленных изменений мы использовали метод экспертного опроса и методики «Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой», «Шкала субъективного благополучия» для измерения уровня удовлетворенности сотрудников изменениями. Выбор этих методик был обусловлен тем, что они в наибольшей степени отражают исследуемый феномен.

Идея исследования заключалась в следующем. В изучаемой нами организации в момент проведения исследования осуществлялось внедрение новых компьютерных программ. Сначала это касалось операторов (новая программа для оптимизации процесса приема объявлений), затем — рекламных представителей (для оптимизации процесса учета количества и стоимости «принесенной» рекламы). Нашей задачей было проследить процесс организационных изменений, т.е. освоение работы с новыми программами в каждой из бригад под руководством лиц с разным уровнем референтности, и оценить степень эффективности этих изменений в разных бригадах.

Чтобы получить максимально достоверные результаты, нам необходимо было учесть несколько моментов. Во-первых, как мы уже говорили, наше исследование является не экспериментальным, а квазиэкспериментальным, так как мы не могли искусственно подобрать экспериментальные и контрольные группы, но могли выделить ряд групп (в нашем случае — по четыре бригады в каждом из отделов), сходных по своему составу. Бригады в каждом из отделов были близки по возрастно-

му (операторы — 22–32 года, рекламные представители — 25–37 лет) и половому составу (операторы — все женского пола, рекламные представители — два-три лица мужского пола в бригаде, остальные — женского). Все сотрудники данной организации имеют высшее образование, причем и операторы, и рекламные представители чаще всего имеют высшее гуманитарное образование (операторы — 55 человек из 60, рекламные представители — 52 человека из 60). Кроме того, при приеме на работу все сотрудники организации проходили предварительное тестирование, поэтому бригады в каждом из отделов были стандартизированы и по индивидуальным особенностям сотрудников. Необходимо отметить, что бригады составлены с помощью методики «MBTI», благодаря чему имело место равномерное распределение сотрудников с различными индивидуальными характеристиками, измеряемыми данным тестом, по разным бригадам. Исходя из сказанного, можно считать бригады в рамках каждого отдела соответствующими друг другу, что существенно снижает угрозу проявления эффектов отбора [9].

Во-вторых, в квазиэкспериментальном исследовании мы выбрали сочетание плана с неэквивалентной контрольной группой и плана временных серий [7], [9]. Такое сочетание позволяло контролировать эффекты и фона, и созревания [9].

В-третьих, как и в любом квазиэкспериментальном исследовании, в нашем присутствовали побочные переменные, наиболее значимые из которых необходимо контролировать. Рассматривая факторы, отнесенные нами к наиболее значимым на основе теоретического анализа, мы предположили, что фактор коммуникации оказывает практически одинаковое воздействие на разные группы, так как они в равной мере включены в систему коммуникативных связей организации, обладают одинаковой информацией обо всем, что касается нововведения, и для его реализации в группе складывается коммуникатив-

ная структура типа «колесо». Ценностно-ориентационный фактор также, скорее всего, не оказывал решающего воздействия, поскольку в данной ситуации влияние на все группы оказывала единая организационная культура. Что касается особенностей лидерства, то фактор, который мы могли проконтролировать, — это стили лидерства руководителей, осуществляющих изменения в каждой из групп, и их менеджерский потенциал. Для проведения исследования мы выбрали менеджеров с ярко выраженным демократическим стилем лидерства и с высоким уровнем выраженной менеджерских способностей.

Исследование проводилось в три этапа: первый — предварительная диагностика; второй — воздействие (реализация изменений); третий — диагностика по итогам воздействия.

Первый этап — *предварительная диагностика* — включал диагностику системы референтных отношений в организации с помощью референтометрической процедуры. На основе полученных данных выбирались менеджеры, которые должны были выступать инициаторами изменений в каждой из групп. В трех группах (экспериментальных) это были менеджеры, являющиеся одновременно референтными лидерами (один уровень независимой переменной — наличие воздействия), а в одной (контрольной) группе — менеджер, не являющийся референтным лидером (другой уровень независимой переменной — отсутствие воздействия). Второй составляющей предварительной диагностики являлась проведенная несколько раз (в нашем случае четыре раза) с определенной периодичностью (каждые две недели) диагностика субъективной удовлетворенности сотрудников своей работой.

На втором этапе — *экспериментальное воздействие (реализация изменений)* — менеджерам предлагалось внедрить разработанную программу в отведенных им группах. Выделение для этого нескольких менеджеров «официально» объяснялось тем, что было необходимо как можно скорее

осуществить внедрение, и наличие нескольких менеджеров, а не одного для всех групп, должно оптимизировать процесс. На освоение новой программы выделялись равные ресурсы (часть рабочего времени, место, техника, инструкторы-программисты). На этом этапе осуществлялось наблюдение за проведением изменений, оценка скорости их осуществления и сопутствующая диагностика по критерию субъективной удовлетворенности сотрудников (на следующий день после начала эксперимента). Диагностика проводилась сразу после занятий по работе с новой программой для получения более адекватных результатов.

Началом третьего этапа — *диагностики по итогам воздействия* — можно считать достижение каждой из бригад прогнозируемого программистами, составлявшими программу, нового уровня эффективности деятельности (показатель — число принятых объявлений). На этом этапе проводилась экспертная оценка по трем критериям (из четырех) успешности изменений, поскольку по первому критерию (степень достижения цели) изменения во всех группах имели одинаковый уровень: цель полностью достигнута. Помимо этого проводилась итоговая (дважды, через две недели) диагностика субъективной удовлетворенности сотрудников.

Статистическая обработка результатов осуществлялась следующим образом. На первом этапе выявлялась тенденция колебания удовлетворенности работой сотрудников в каждой из бригад. С помощью *t*-критерия Вилкоксона [15] мы определяли, являются ли колебания удовлетворенности сотрудников во времени до воздействия в каждой из бригад статистически значимыми. Кроме того, осуществлялась статистическая проверка различия по критерию удовлетворенности сотрудников изменениями между контрольной и экспериментальными группами по каждому замеру. Проверка осуществлялась с помощью *U*-критерия Манна — Уитни [15].

На втором этапе выявлялась тенденция колебания удовлетворенности работой

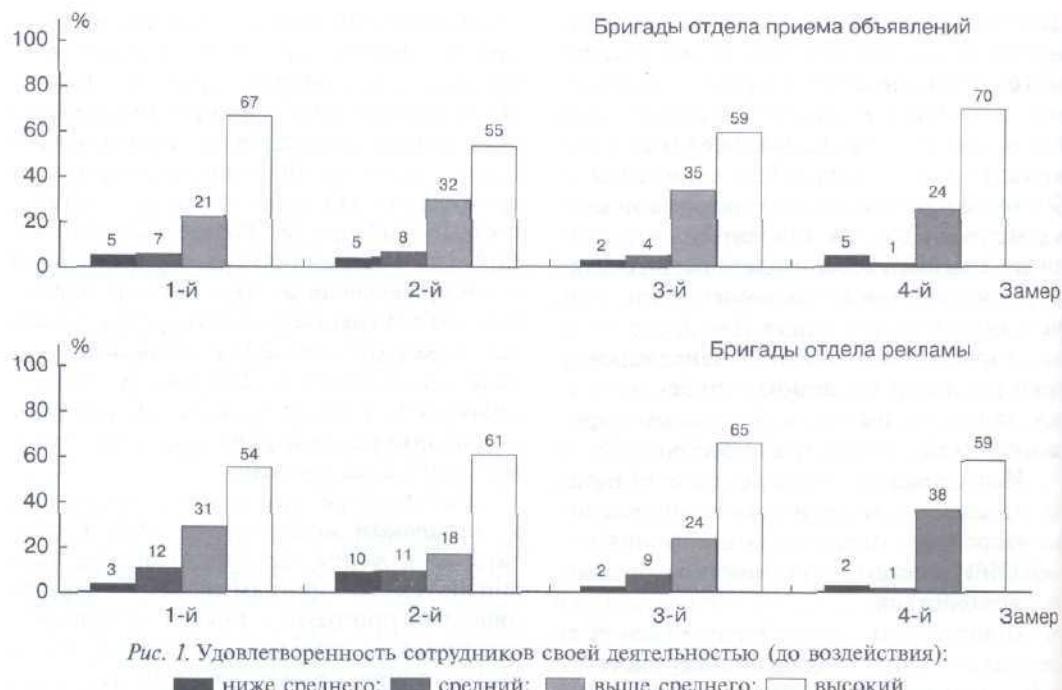


Рис. 1. Удовлетворенность сотрудников своей деятельностью (до воздействия):

■ ниже среднего; ■ средний; ■ выше среднего; □ высокий

сотрудников в каждой из бригад (с помощью t -критерия Вилкоксона). Кроме того, осуществлялась статистическая проверка различия по критерию удовлетворенности между контрольной и экспериментальными группами (с помощью U -критерия Манна — Уитни).

На третьем этапе выявлялась тенденция колебания удовлетворенности работой сотрудников в каждой из бригад (с помощью t -критерия Вилкоксона), начиная с первого, предварительного замера и заканчивая последним, итоговым. Кроме того, осуществлялась статистическая проверка (с помощью U -критерия Манна — Уитни) различия по всем трем критериям между контрольной и экспериментальными группами на основе данных диагностики и экспертного опроса.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

1. *Первый этап: предварительная диагностика.* По итогам первого этапа нашего исследования можно утверждать, что,

в общем, большинство сотрудников в выбранных нами группах (бригадах) одного и другого отделов имеют выше среднего или высокий уровень удовлетворенности своей деятельностью во всех четырех предварительных замерах (рис. 1).

Это говорит о том, что в отсутствие какого-либо специфического воздействия на сотрудников организации в целом уровень удовлетворенности существенно не изменялся. Этот факт подтверждается и при статистической проверке. Следовательно, можно с большой вероятностью утверждать, что изменение уровня удовлетворенности сотрудников своей деятельностью в ходе нашего эксперимента связано с экспериментальным воздействием.

Кроме того, можно констатировать, что во всех бригадах в рамках одного отдела уровень удовлетворенности деятельностью примерно одинаков (рис. 2).

Это говорит о том, что различия в уровнях удовлетворенности сотрудников своей деятельностью в контрольной и экспериментальных группах в процессе и по-



Рис. 2. Удовлетворенность сотрудников, входящих в состав разных бригад, своей деятельностью (до воздействия на примере четвертого замера):

■ ниже среднего; ■ средний; ■ выше среднего; □ высокий

сле проведения эксперимента, скорее всего, связаны с воздействием независимой переменной.

2. Второй этап: воздействие (реализация изменений). По итогам второго этапа нашего исследования можно утверждать, что эффективность реализации изменений в контрольной и экспериментальной группах не одинакова хотя бы по одному критерию. Статистическое сравнение уровня удовлетворенности сотрудников, входящих в контрольную и экспериментальные группы, демонстрирует существенные различия между каждой экспериментальной и соответствующей ей контрольной группой (рис. 3).

И в том, и в другом отделах уровень удовлетворенности изменениями и деятельностью в целом был выше у сотрудников, входящих в состав бригад, рассматривавшихся как экспериментальные группы. Кроме того, статистическое сравнение уровня удовлетворенности сотрудников своей деятельностью до и в течение эксперимента, проведенное в каждой

группе, показало существенные различия между группами с разным уровнем независимой переменной (рис. 4).

Так, в контрольных группах выявлено статистическое различие между предварительным и текущим уровнями удовлетворенности сотрудников своей деятельностью (при уровне статистической значимости $p=0,01$ по обеим методикам), тогда как во всех экспериментальных группах это различие статистически незначимо. Следовательно, можно предположить, что такое значительное изменение уровня исследуемого нами феномена в контрольных группах и резкое возрастание различия этих уровней в контрольных и соответствующих им экспериментальных группах связано с воздействием независимых переменных разного уровня. Иначе говоря, уровень референтности менеджера в группе, в которой он проводит изменения, оказывает существенное влияние на уровень удовлетворенности сотрудников этой группы своей деятельностью и проводящими изменениями: чем вы-

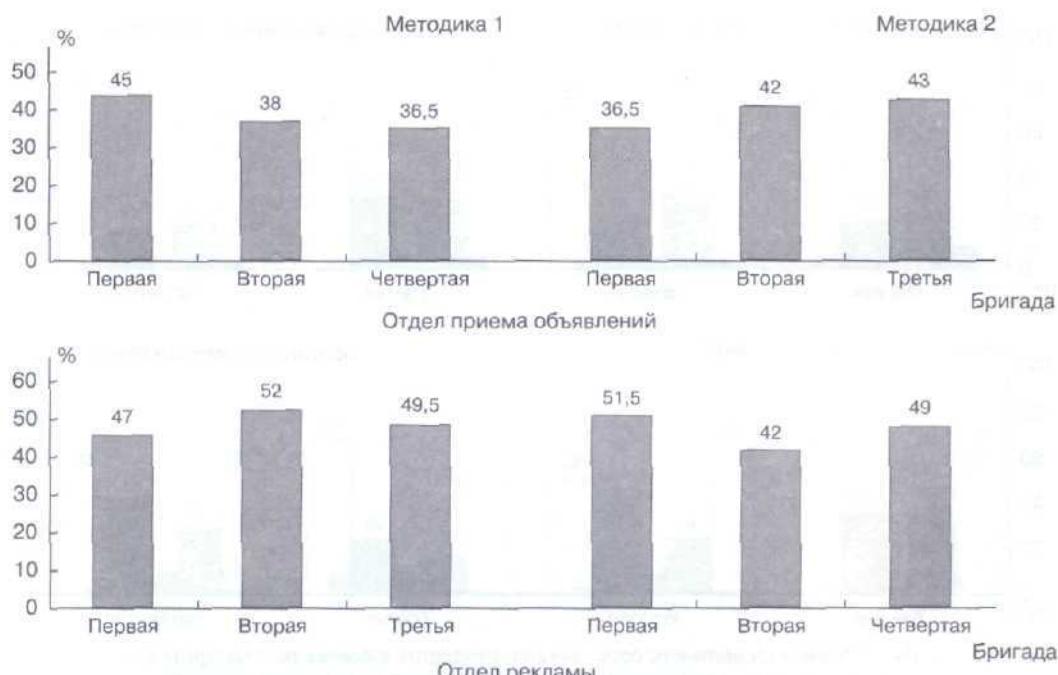


Рис. 3. Различие уровня удовлетворенности изменениями сотрудников, входящих в состав бригад, выступающих в качестве экспериментальных групп, по сравнению с контрольной:
 $U=(0,01)=56$; $U(0,05)=75$

шее уровень референтности менеджера, тем выше уровень удовлетворенности сотрудников.

Кроме того, освоение новой программы в экспериментальных группах прошло в существенно более короткие сроки (3–5 дней), чем в контрольных группах (6–7 дней). Хотя оказалось трудно выявить различия между экспериментальными и контрольными группами по критерию количества затраченных на реализацию изменений ресурсов, можно говорить о том, что ресурсы в экспериментальных и контрольных группах использовались с разной интенсивностью: в экспериментальной — менеджерами с высоким уровнем референтности — более интенсивно, в контрольных — менеджерами с низким уровнем референтности — менее интенсивно. Необходимо напомнить, что эти предположения сделаны на основании наблюдений, и перед объяснением отраженных в них фактов мы считаем необходими-

мым обратиться к результатам их эмпирической проверки.

3. Третий этап: диагностика по итогам воздействия. По итогам третьего этапа нашего исследования можно утверждать, что эффективность реализации изменений по выделенным нами критериям в контрольных и экспериментальных группах не одинакова. Так, были выявлены статистические различия уровня удовлетворенности сотрудников своей деятельностью до эксперимента и в процессе реализации изменений в контрольных группах, а также различия в изменении этого уровня в контрольных и соответствующих им экспериментальных группах. Были выявлены и статистически значимые различия уровня удовлетворенности своей деятельностью сотрудников в некоторых экспериментальных и соответствующих им контрольных группах (и в том, и в другом отделах) по окончании экспериментального воздействия (6-й замер) (рис. 5).

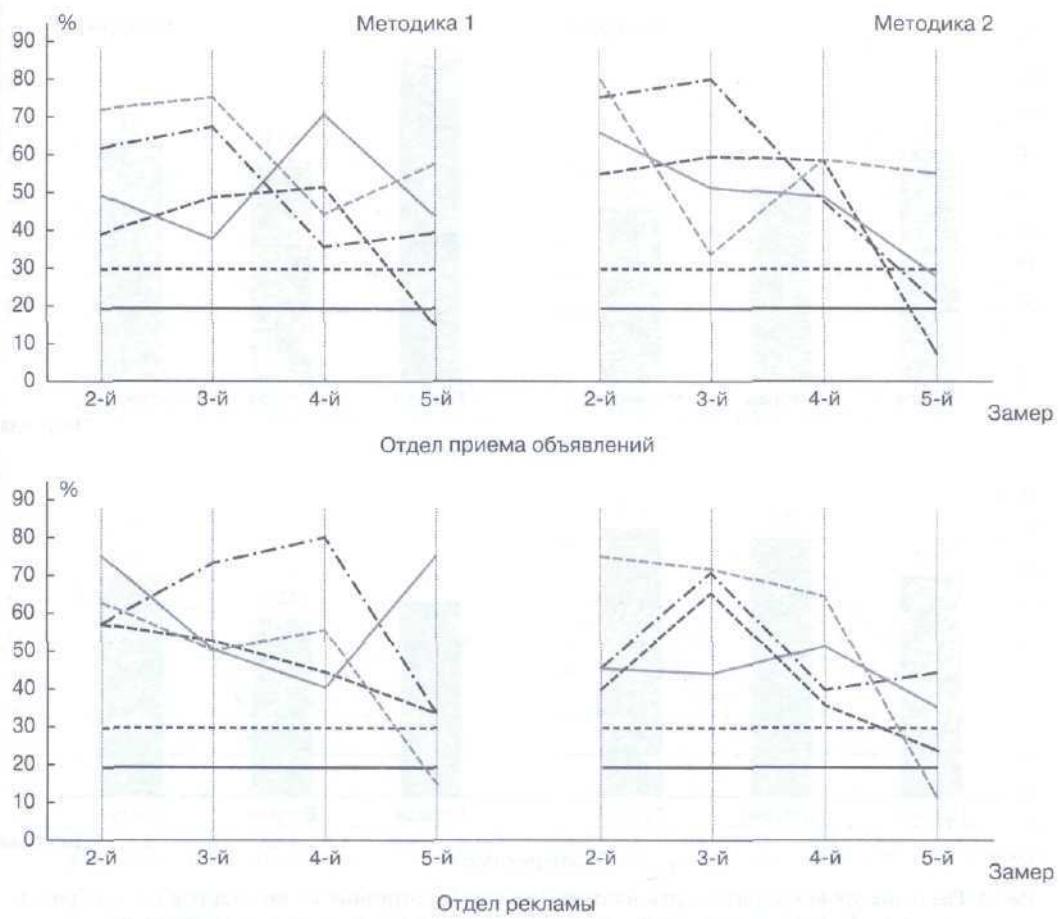


Рис. 4. Различие уровня удовлетворенности сотрудников своей деятельностью до и после воздействия по сравнению с предыдущими замерами:

— бригада 1; — бригада 2; - - - бригада 3 (контрольная); - - - бригада 4;
----- Укрит(0,05); — Укрит(0,01)

Выявлены также статистически значимые различия уровня удовлетворенности сотрудников своей деятельностью в контрольной группе до и после экспериментального воздействия, тогда как в экспериментальных группах таких различий не выявлено (рис. 6).

Обсуждая результаты экспертной оценки этого показателя, необходимо отметить также, что мнение экспертов совпадает с данными, полученными при использовании обеих методик. В экспертных оценках были выявлены статистически значимые различия уровня субъективной удовлетворенности изменениями и своей

деятельностью сотрудников, входящих в контрольные и соответствующие им экспериментальные группы, причем в экспериментальных этот уровень был выше. Необходимо отметить, что более ярко оказались выражены различия в отделе рекламы. Беседы с экспертами, сопровождающие выставление экспертных оценок, помогли нам увидеть особенности проявления влияния низкого уровня референтности менеджера, осуществляющего изменения в группе, на уровень субъективной удовлетворенности сотрудников группы этими изменениями. Большинство экспертов, оценивающих работу менеджеров рек-

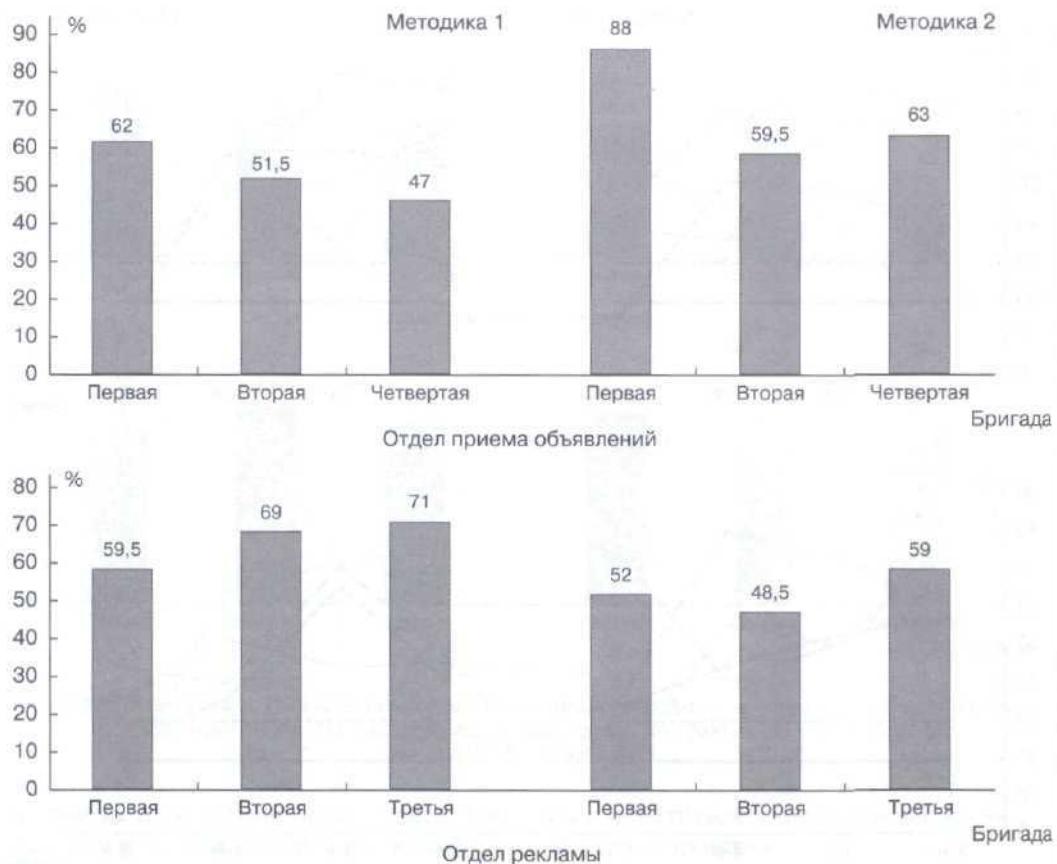


Рис. 5. Различие уровня удовлетворенности изменениями сотрудников, входящих в состав бригад, выступающих в качестве экспериментальных групп по сравнению с контрольной:
 $U=(0,01)=56$; $U(0,05)=75$

ламного отдела, обосновывая свои оценки наблюдением за состоянием бригад, утверждали, что реализация изменений в четвертой бригаде, которую мы считали контрольной, существенно отличалась от реализации изменений в остальных бригадах. В четвертой бригаде внедрение новой программы сопровождалось, по словам экспертов, яркой вспышкой негативного отношения к программе, нежеланием признавать, что она оптимизирует деятельность, нежеланием учиться пользоваться программой. Более того, сотрудники этой бригады на общем собрании вынесли вопрос о целесообразности внедрения программы, утверждая, что на ее освоение понадобится слишком много време-

ни, которое более целесообразно потратить на выполнение непосредственно профессиональных задач. Интересен тот факт, что большинство экспертов не могли ответить на вопрос: «Как вы думаете, с чем связано такое поведение сотрудников именно этой бригады?» Они утверждали, что обычно такое поведение для сотрудников этой бригады не характерно.

Оценка же третьей бригады, выступавшей в качестве контрольной группы в отделе приема бесплатных объявлений, основывалась на интерпретации очевидных фактов и на неформальной осведомленности экспертов. Так, большинство из них обосновывали более низкие оценки уровня субъективной удовлетворенности сво-

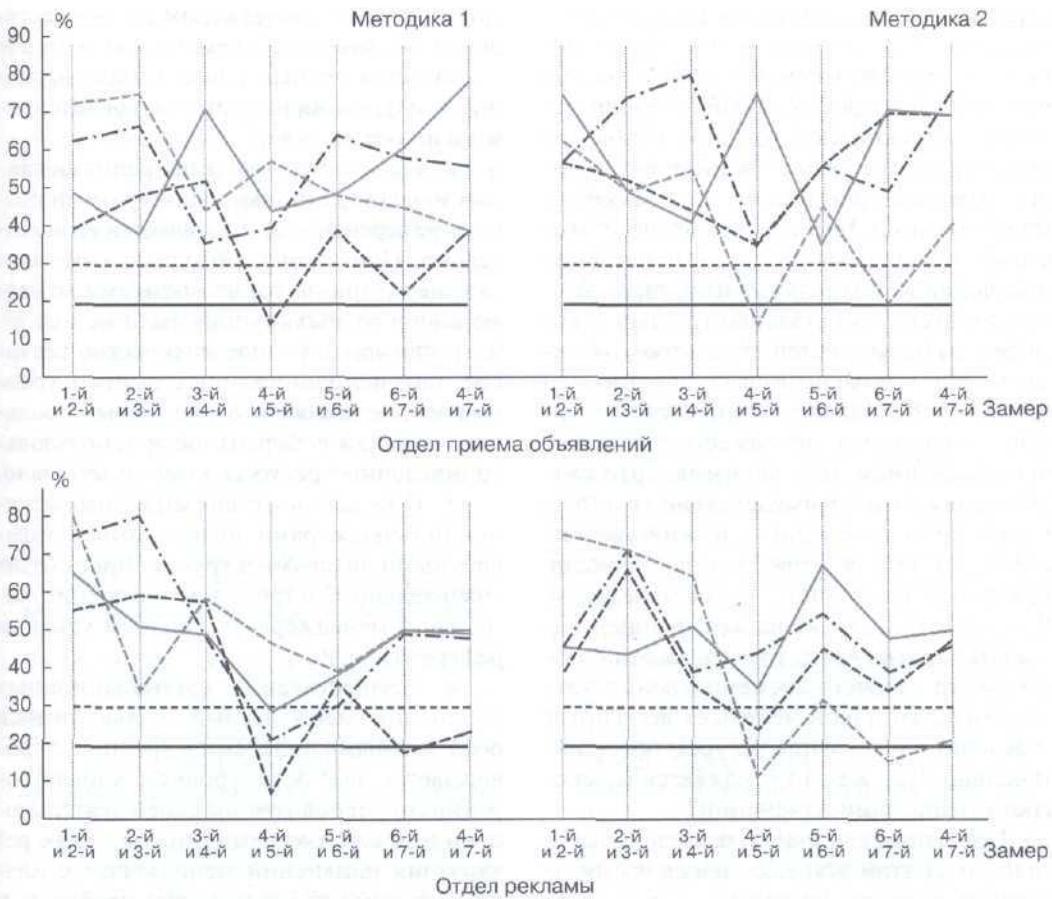


Рис. 6. Различие уровня удовлетворенности сотрудников своей деятельностью до и после воздействия по сравнению с предыдущими замерами:

— бригада 1; — бригада 2; - - бригада 3 (контрольная); - - - бригада 4;
----- Укрит(0,05); — Укрит(0,01)

ей деятельностью и изменениями сотрудников третьей бригады тем, что: их труднее было собрать, когда руководитель назначал очередное занятие; на занятиях они были менее внимательны, более критичны к программе, а также чаще критиковали программу «за глаза», чаще говорили о том, что внедрение новой программы только увеличивает загруженность и, не дай Бог, скажется на заработной плате.

Таким образом, можно предположить, что, реализуя изменения через нереферентного менеджера, руководитель столкнется с разнообразными формами сопротивления подчиненных: от открытого бун-

та до «возмущения шепотом», нередко еще более опасного из-за своей неявной выраженности.

Вторым критерием, исследовавшимся нами на этом этапе, являлось количество ресурсов, используемых разными менеджерами для реализации изменений в своих группах. Напомним, что изначально всем менеджерам было предоставлено равное количество ресурсов. Таким образом, оценка различия предполагалась на основе привлечения дополнительных ресурсов, потребовавшихся для выполнения задачи. Для оценки этого критерия экспертами выступали сотрудники, «владеющие» ре-

сурсами: программисты — разработчики программы, у которых можно было попросить дополнительную консультацию или занятие, ответственный за распределение компьютерной техники, руководитель отдела, который санкционировал дополнительные занятия, и т.п., а также сами сотрудники. Не было выявлено статистически значимых различий проведения изменений в контрольных и соответствующих им экспериментальных группах. В ходе беседы большинство экспертов утверждало, что все менеджеры использовали примерно одинаковое количество ресурсов, но некоторые менеджеры тянули с их использованием. На наш взгляд, это связано с тем, что взаимодействие группы с менеджером, имеющим высокий уровень референтности в этой группе, обоюдно приятно и для группы, и для менеджера. В такой ситуации менеджер склонен назначать занятия чаще, тратить на это больше своего рабочего времени в день и т.п., и в результате такой менеджер использует отведенные его группе ресурсы более интенсивно. Как же это отражается на скорости реализации изменений?

Еще одним критерием, исследовавшимся нами на этом этапе, являлось время, за которое освоили программу все сотрудники в каждой из групп. На основе экспертных оценок нами были частично выявлены статистически значимые различия по этому критерию между контрольными и соответствующими им экспериментальными группами. В отделе рекламы эти различия оказались выражены ярче в связи с тем, что график работы сотрудников этого отдела более свободный и допускает большее количество внеплановых собраний и занятий.

Выводы

1. Осуществление организационных изменений менеджерами, имеющими разный уровень референтности в своей группе, происходит с разной эффективностью. Это выражается в количестве ресурсов,

затрачиваемых менеджером на осуществление изменений, времени, за которое реализуется нововведение, удовлетворенности сотрудников этими нововведениями и их реализацией.

2. Количество ресурсов, использованных менеджерами, имеющими разный уровень референтности, различается незначительно. При этом необходимо отметить, что, несмотря на то, что разными менеджерами в разных группах было использовано примерно равное количество ресурсов, они использовались с разным уровнем интенсивности. Менеджеры с большим уровнем референтности использовали отведенные ресурсы более интенсивно.

3. Проведение организационных изменений менеджерами, являющимися референтными лидерами в группе, происходит значительно быстрее, чем внедрение изменений менеджерами с низким уровнем референтности.

4. Осуществление организационных изменений менеджерами, являющимися референтными лидерами в группе, сопровождается высоким уровнем удовлетворенности членов группы своей деятельностью и этими изменениями, тогда как реализация изменений менеджером с низким уровнем референтности приводит к снижению уровня удовлетворенности сотрудниками своей деятельностью и проводящими изменениями.

5. Эффективность реализации изменений менеджерами с высоким уровнем референтности выше, чем эффективность реализации изменений менеджерами с низким уровнем референтности. Это связано с тем, что при равных показателях эффективности по критерию «степень достижения цели» и незначительно отличающихся показателях эффективности по критерию «количество ресурсов, затраченное на реализацию изменений» у менеджеров с разным уровнем референтности показатели эффективности по двум оставшимся критериям («скорость проведения изменений», «субъективная удовлетворенность сотрудников изменениями») выше у ме-

менеджеров с высоким уровнем референтности в группе, в которой осуществляются изменения.

6. Учет системы референтных отношений в организации, ее подразделениях и отделах, а именно, поручение реализации изменений менеджерам с высоким уровнем референтности в группе, где эти изменения проводятся, может служить одним из способов повышения эффективности изменений и уменьшения так называемых скрытых затрат, особенно если изменения достаточно глобальны и могут вызвать сильное сопротивление со стороны сотрудников или если уменьшение времени их реализации имеет большое стратегическое или финансовое значение.

1. Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Зарубежная социальная психология XX столетия: Теоретические подходы. М.: Аспект Пресс, 2001.
2. Гринев Г.В. Эффективность и качество с позиций эргономики // Проблемы теории и практики управления. 1989. №2. С. 68–74.
3. Джузэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.
4. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2003.
5. Келли Г. Две функции референтных групп // Современная зарубежная социальная психология. Тексты / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. М.: Изд-во МГУ, 1984. С. 197–203.
6. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная

- психология малой группы. М.: Аспект Пресс, 2001.
7. Кэмбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. СПб.: Соц.-психол. центр, 1996.
8. Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2002.
9. Мартин Д. Психологические эксперименты. Секреты механизмов психики. СПб.: Питер, 2002.
10. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
11. Ньюстром Дж.В., Девис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
12. Руденский Е.В. Социальная психология. М.: Инфра-М, 2000.
13. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999.
14. Свенцицкий А.Л. Социальная психология. М.: Проспект, 2003.
15. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. СПб.: Соц.-психол. центр, 2001.
16. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2002.
17. Шибутани Т. Социальная психология. Ростов-н/Д.: Феникс, 1998.
18. Шедрина Е.В. Референтность как характеристика системы межличностных отношений // Психологическая теория коллектива / Под ред. А.В. Петровского. М.: Педагогика, 1979. С. 111–127.

Поступила в редакцию 23.IX 2003 г.