

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ПРОБЛЕМЫ

СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

Сборник научных статей

Ответственные редакторы
В.А. Штроо, Н.Л. Иванова, Н.В. Антонова



Издательский дом
Государственного университета
Высшей школы экономики

Москва, 2011



УДК 316.6(082)
ББК 88.5
П80

Рекомендовано редакционно-издательским советом
факультета психологии
Государственного университета — Высшей школы экономики

Рецензент

доктор психологических наук, профессор Российского государственного
гуманитарного университета *Е.П. Белинская*

Психологические проблемы современного бизнеса [Текст] :
П80 сб. науч. ст. / под ред. В. А. Штроо, Н. Л. Ивановой, Н. В. Анто-
новой ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом
Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2011. — 343, [1] с. —
1000 экз. — ISBN 978-5-7598-0766-7 (в обл.).

В сборнике представлены работы сотрудников, аспирантов и студен-
тов кафедры организационной психологии Государственного университе-
та — Высшей школы экономики, а также их коллег из других вузов России.
Сборник включает статьи, в которых отражены основные проблемные об-
ласти психологического исследования бизнеса как деятельности, социаль-
ной и профессиональной среды формирования личности. Во-первых, это
результаты теоретико-эмпирических исследований различных аспектов
социального и профессионального самоопределения личности в бизнесе,
имиджа, профессиональных стресс-факторов, гендерной идентичности,
поведения потребителей. Во-вторых, это различные аспекты исследований
в сфере организационной культуры и организационного поведения, психо-
логических факторов деловых партнерских отношений, организационной
идентификации. В-третьих, это исследования социокультурных феноменов,
которые могут оказывать влияние на отношение к бизнесу, инновациям, та-
ких как социальный капитал, гражданская и религиозная идентичности,
ценности, культурные стереотипы делового общения.

Для специалистов в области социальной и организационной психоло-
гии и смежных дисциплин.

УДК 316.6(082)
ББК 88.5

ISBN 978-5-7598-0766-7

© Государственный университет —
Высшая школа экономики, 2011
© Оформление. Издательский дом
Государственного университета —
Высшей школы экономики, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Н.В. Антонова, Н.Л. Иванова Проблемы подготовки специалистов-психологов для работы в бизнесе	16

Раздел 1

Психологические факторы современного бизнеса

Н.Л. Иванова Личность в бизнесе: проблемы и кризисы самоопределения	27
В.В. Белоусова Профессиональное самоопределение личности в пространстве современного бизнеса.....	46
А.Е. Бугаенко Динамика типов профессионального самоопределения менеджеров в условиях ликвидации компании	64
Н.В. Антонова Имидж как инструмент бизнеса	78
О.И. Патоша Психологический анализ мотивации поведения потребителей на рынке товаров бытового потребления.....	101
О.И. Патоша, Н.Е. Коробкова Исследование «нерациональных» эффектов поведения потребителей.....	112

Раздел 2

Организационная психология бизнеса

С.А. Липатов Социальная психология организационного поведения.....	121
А.В. Ловаков Современные тенденции в исследованиях организационной идентификации.....	135

Е.С. Искандарова, В.А. Штроо	
Динамика приверженности персонала в процессе слияния организаций.....	160
А.Г. Ларионов, Е.А. Орел	
Опыт анализа социальных сетей организаций с помощью методики «Азимут»	182
Т.А. Нестик	
Психологическое время руководителей: отношение к будущему организации и полихронность	198
В.А. Штроо	
Организационные коммуникации в норме и патологии.....	216
О.Т. Мельникова, Н.В. Шевнина	
Проективные методики в качественном исследовании трудовой мотивации.....	227
М.Е. Балакшин	
Деловые партнерские отношения в психологическом анализе: специфика, оценка, развитие.....	237
Раздел 3	
Социокультурные факторы бизнеса	
Н.М. Лебедева, К. Лю	
Культура и отношение к инновациям в России и Китае	245
О.В. Ковалева	
Взаимосвязь ценностей и отношения к инновациям в организациях	267
А.Н. Татарко	
Этнокультурные особенности социального капитала россиян	285
А.С. Потемкина	
Социокультурные стереотипы делового общения.....	306
М.В. Ефремова	
Роль гражданской и религиозной идентичности в экономическом сознании россиян	325

Е.С. Искандарова,
В.А. Штроо

ДИНАМИКА ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ СЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Стремясь приспособиться к стремительно меняющейся среде в условиях глобальной экономики, бизнес-организации стали все чаще прибегать к слияниям и поглощениям. С целью поиска новых возможностей для прибыльного роста компании стали использовать всевозможные реорганизации, которые позволяют им достигать быстрого выхода на новые рынки или увеличивать их долю, существенно ускорять процесс развития, диверсифицировать свой бизнес или достигать эффекта синергии. Область слияний и поглощений в США и Европе продолжает значительно расти. Последняя волна слияний, начавшаяся в 1990-е годы, характеризуется мегаслияниями, и к настоящему времени все больше сделок реализуются на международном уровне. В связи с этим становится необходимым постоянное совершенствование методов, применявшихся в сделках слияний и поглощений, а также поиск и разработка процедур, сопровождающих интеграции компаний.

Российский рынок слияний и поглощений также продолжает активно расти [Молотников, 2007]. В 2006 г. общая стоимость сделок увеличилась на 57% по сравнению с 2005 г. и составила 64 млрд долларов. 2007 г. также был насыщен слияниями и поглощениями, и итоговое число сделок превысило в несколько раз показатели предыдущих лет. В 2008 г. продолжалась волна роста количества и объемов сделок по слияниям и поглощениям на разных рынках, однако в связи с экономическим кризисом к концу года произошло замедление прогрессивного развития. Несмотря на тяжелые экономические обстоятельства, число сделок, реализованных в 2008 г., составило 1184, что всего на 150 сделок меньше показателя 2007 г. Таким образом, вопрос развития научных представлений о сопровождении проектов, связанных со слияниями и поглощениями, не теряет своей актуальности: продвинувшись на теоретическом и практическом уровне в этой области знаний, мы сумеем обеспечить более высокое качество будущих сделок. Все большее количество российских компаний рассматривает сделки

по слияниям и поглощениям как наиболее быстрый и эффективный способ увеличения своей доли на рынке, получения доступа к новым ресурсам, построения вертикально-интегрированной структуры, приобретения новых продуктов и развития на новых рынках. Сделки становятся более разнообразными по форме реализации, а также по способам финансирования. Возрастает роль финансовых институтов, повышается заинтересованность банков, фондов в финансировании транзакций. Крайне важным для достижения успеха становится глубокое понимание не только стратегической целесообразности и процесса проведения покупки компании, но и всего разнообразия методов структурирования и финансирования сделки. Активность слияний и поглощений на российском рынке способствует развитию специализации в этой области и научным исследованиям этой сложной сферы бизнеса.

Большинство слияний и поглощений представляют собой разовые мероприятия, требующие от управляющих ими людей огромных усилий. Процент компаний, заключающих подобные сделки достаточно часто, чтобы иметь возможность разработать и совершенствовать какие-либо процедуры управления этим процессом, крайне невелик. В связи с этим интеграция рассматривается не как управляемый процесс, а как что-то неизбежное и требующее лишь доведения до конца с целью обеспечения дальнейшей работы компании. Тенденция относиться к сделкам слияний и поглощений как к отдельно взятому событию довольно сильно распространена, поскольку в большинстве случаев они проходят крайне болезненно и сопровождаются различными проблемами: переводы на другую должность, лишение власти, сокращения. Отсюда возникает единственная цель управленцев — довести сделку до завершения как можно скорее, и, следовательно, задумываться о том, как лучше и эффективнее организовать процесс слияний и поглощений в следующий раз, не приходится. Несмотря на колоссальный рост активности в области слияний и поглощений, многие сделки, первоначально оцениваемые как хорошо продуманные и с финансовой, и со стратегической точки зрения, не оправдывают в конечном счете ожиданий их участников. Вопреки оптимистической статистике многие компании разрушаются или испытывают серьезные проблемы после проведения реорганизаций. Вот лишь несколько примеров [Слияния..., 2007].

- В ходе исследования, проведенного Coopers & Lybrand в 1992 г., было установлено, что 85% топ-менеджеров, принимавших участие в ряде провалившихся слияний и поглощений, заявляли о различиях в управленческой практике как о главной причине неудач.

• В обзоре British Institute of Management упоминалось о недооценке трудностей, возникающих при слиянии двух корпоративных культур и систем ценностей.

• В ходе исследования, проведенного компанией А.Т. Keagney, было проанализировано 155 слияний и поглощений в различных отраслях, на основе чего сделан вывод, что в большинстве случаев причиной неудач стал «человеческий фактор».

Таким образом, если финансовым и юридическим аспектам уделяется хоть какое-то внимание, поскольку сама сделка без этого не может быть реализована, и многие авторы посвящают свои исследования анализу финансовых составляющих, то вопросы внутренней среды организации, ее изменений, а также влияния интеграционного воздействия на персонал компании освещаются весьма неудовлетворительно. Существует небольшой ряд публикаций в американских периодических изданиях, посвященных исследованию человеческого фактора в сделках слияний и поглощений, где затрагиваются некоторые аспекты, подверженные влиянию интеграционного процесса. В России же в связи с тем, что данная проблематика является для нас относительно новой, только начинают разрабатываться финансовые и юридические модели по реализации сделок, отражающие специфику российского рынка. Поэтому проблемы организационно-психологического характера, связанные с объединением организаций, еще не освещены в российской литературе и требуют своего теоретического и эмпирического изучения, что подтверждает актуальность нашего исследования. В зарубежной литературе существует ряд работ, посвященных изучению идентификации сотрудников в процессе слияний и поглощений [Dick, Stellmacher, Christ, 2005; Knippenberg et al., 2002], где рассматриваются предпосылки и закономерности формирования новой идентичности или трансформации старой после реорганизации компаний. Авторы подобных исследований рассматривают закономерности, предпосылки и следствия самокатегоризации сотрудников, а также их идентификации с ценностями и нормами компании, происходящие после слияния организаций. Мы же делаем акцент на изучении организационной приверженности персонала как показателя степени взаимосвязи сотрудников и организации, проявляющегося в их стремлении оставаться членами данной организации или покинуть ее. Особый интерес представляют изменения, происходящие с эмоциональной привязанностью к организации, а также формирующееся чувство ответственности и обязательства работника по отношению к организации, которые не входят в понятие «идентификация».

Слияния и поглощения как организационные изменения. Сегодня под «слиянием» подразумевается любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более существовавших ранее структур [Гохан, 2007]. И хотя структура объединения организаций в каждом случае очень отличается, как правило, равных объединений не бывает, т.е. всегда есть «компания-поглотитель» и поглощаемая компания. В связи с этим важно отличать термин «слияние» от термина «консолидация», означающего объединение двух или более компаний с целью создания совершенно новой компании с образованием нового юридического лица. Выделяют горизонтальное, вертикальное и конгломеративное слияние. Горизонтальное слияние происходит, как правило, при объединении двух бывших конкурентов и приводит к увеличению рыночной силы. Вертикальное слияние является объединением компаний, находящихся в отношениях покупателя и продавца. Конгломеративное слияние имеет место тогда, когда объединяемые компании не являются ни конкурентами, ни покупателем-продавцом. Чаще всего это объединение компаний разных отраслей промышленности, связанных технологическим процессом производства готового продукта. В зависимости от позиции, занимаемой менеджерами компаний, и их целей различают дружественные и враждебные слияния.

Одна из фундаментальных целей, преследуемых при слиянии, — это, безусловно, рост. Внутреннее развитие организации — довольно длительный и трудоемкий процесс, тогда как рост посредством слияния может быть гораздо более быстрым, хотя и несущим определенные риски. Другой важной целью слияния становится стремление достичь синергетического эффекта. Здесь синергия означает способность объединенной корпорации стать более прибыльной, чем суммарно объединяемые компании. Двумя главными типами синергии считаются операционная и финансовая. Другими целями, достигаемыми в слиянии, являются диверсификация как рост компании за пределы своей отрасли, горизонтальная и вертикальная интеграция. Однако, несмотря на убедительную статистику рекордных сумм и количества сделок, совершенные в последние годы, слияния компаний далеко не всегда приводят к достижению поставленных стратегических целей, заявленных перед началом объединительного процесса. Только в четверти случаев поглощения оправдывали понесенные на них затраты, около половины топ-менеджеров поглощенной компании увольняются в течение года после сделки и до 75% — в течение трех лет. Синергетический эффект от объединений в 70% случаев не достигается.

Слияния и поглощения представляют собой одну из самых сложных форм менеджмента изменений. Слияния и поглощения компаний происходят на основе различных стратегий и могут затрагивать разные организационные уровни. В каких-то случаях происходит лишь смена акционера, а где-то новым собственникам приходится прибегать к сокращению штата и полной реструктуризации компании. Безусловно, подобные изменения влекут за собой сильнейшие проблемы организационно-психологического характера. Важно понимать, что в случае стратегического поглощения или создания совместного предприятия должна достигаться не ассимиляция, а полноценная интеграция организаций. В таком случае пристального внимания требует не только сам процесс покупки активов компании, а период до начала активных действий и после. И культура, и люди имеют огромное значение для дальнейшего существования компании, поэтому поглощающая компания должна приложить усилия для удержания сотрудников. Среди организационно-психологических факторов, подвергаемых существенным изменениям в процессе интеграции компаний, можно выделить следующие: 1) система коммуникаций и информирования внутри компании; 2) человеческий капитал; 3) организационная структура; 4) корпоративная культура; 5) мотивация и удержание ключевых сотрудников.

Даже в текущей ситуации мирового экономического кризиса рыночная активность снижается несущественно, поскольку крупные игроки получили возможность выкупать активы более слабых компаний за небольшие деньги, и, следовательно, сами слияния становятся еще более травмирующими для персонала компаний, поскольку, как правило, подобные объединения происходят от безысходности и с целью избегания банкротств. Понятно, что подобные интеграционные воздействия создают серьезную угрозу сохранению человеческих ресурсов компании. Исследования в области слияний и поглощений убедительно доказывают наличие серьезных проблем организационно-психологического характера, связанных с интеграционным процессом, а именно несоответствие корпоративных культур и управленческих практик, отток ключевых сотрудников, снижение приверженности и мотивации и ряд других факторов. Следовательно, возникает острая необходимость в изучении характера и степени воздействия интеграционного процесса на человеческие ресурсы компании. В данной статье ключевое внимание уделено одной из ключевых, на наш взгляд, характеристик человеческого капитала компании — *организационной приверженности*. Поскольку в процессе интеграции компаний существуют большие риски потери ключевых сотрудников компаний, было бы важно

проследить динамику изменения степени организационной приверженности сотрудников двух компаний в процессе их интеграции.

Теоретические предпосылки изучения организационной приверженности. Проблема организационной приверженности довольно глубоко исследуется зарубежными авторами; более того, некоторые аспекты организационной приверженности изучаются российскими учеными, такими как М.Б. Курбатова, О.Г. Овчинникова, В. Доминьяк, С.А. Липатов, Б.Г. Ребзуев [Липатов, 2004; Овчинникова, 2006; Ребзуев, 2006]. Однако, несмотря на достаточно большой интерес к проблематике приверженности персонала, это понятие до сих пор по-разному интерпретируется как в западной, так и в отечественной литературе. Наблюдаются существенные расхождения по вопросам объяснения происхождения приверженности, ее развития, управления и характера влияния на поведение сотрудников. Одним из первых словосочетание «organizational commitment» употребил Ч. Бернард в 1930-х годах, подразумевая под данным понятием устойчивую привязанность работников к своей компании как одно из измерений организационной эффективности. Начало современным исследованиям приверженности положила статья американского социолога Г. Беккера [Becker et al., 1996], посвященная анализу этого понятия и заложившая основу первой линии исследований в области преданности организации, носящей название социологической, поведенческой, или иррациональной. В таких исследованиях под преданностью в первую очередь понимается специфическое поведение, проявляющееся в том, что человек продолжает трудиться в своей организации, хотя объективно он мог бы себе найти более привлекательную работу. Сегодня как в отечественной, так и зарубежной литературе существуют значительные расхождения в определении структуры и предмета приверженности. «Приверженность» трактуется одними авторами как конструкт многомерный [Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1990; Mowday, Porter, Steers, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986 и др.], другими — как одномерный [Cheney, 1982; Cheney & Tompkins, 1987; Mael & Ashforth, 1995]. Рассматривается приверженность по отношению к организации, должности, области, самой работе. Некоторые авторы, предлагая определение данного конструкта, пытаются найти ключевое значение, которое отличает приверженность от других психологических конструктов [Edwards, 2005].

В отечественной литературе в качестве синонимов к словосочетанию «organizational commitment» употребляются термины «приверженность», «преданность» и «верность». Но, как правило, в отечественной социально-психологической литературе «commitment» обычно переводится как

«приверженность», что мы и будем использовать в данной статье, поскольку такой перевод наиболее четко отражает данное организационно-психологическое явление. В качестве синонима мы также будем использовать термин «преданность». Анализируя предлагаемые различными авторами определения, можно выделить два основных компонента, характеризующих понятие «приверженность»: 1) воздействующая сила, которая 2) направляет поведение индивида. Дальнейшие различия в определениях, как правило, касаются природы и источников происхождения данного фактора, а также предмета направленности и индикаторов. Опираясь на существующие в литературе дефиниции, под приверженностью организации в данной работе мы понимаем *психологическое состояние, характеризующее степень взаимосвязи сотрудника и организации и проявляющееся в его стремлении оставаться ее членом.*

Дж. Мейер и Н. Аллен в своем подходе предпринимают попытку объединения поведенческого и аттитудинального подходов к изучению приверженности организации [Meyer & Allen, 1990]. Модель Дж. Мейер и Н. Аллен представляет собой трехкомпонентную структуру приверженности: аффективный, континуальный и нормативный компоненты. Аффективная преданность (аттитудинальный компонент) — это убежденность индивида в правильности преследуемых организацией целей; ощущение важности ценностей организации; личное удовлетворение, получаемое от вовлеченности в организацию. Сотрудники с высоким уровнем аффективной приверженности продолжают оставаться членами организации, потому что они хотят этого. Временная преданность (континуальный компонент) зависит от степени затрат, которые может повлечь за собой уход с данного места работы, и ограниченности альтернативных возможностей трудоустройства. Сотрудники с доминирующим континуальным компонентом продолжают оставаться членами организации, потому что они нуждаются в этом. И наконец, третий компонент, который был добавлен авторами позже, — нормативная приверженность, т.е. личные обязательства перед данной организацией. Сотрудники с высоким уровнем нормативной приверженности остаются членами организации из чувства долга. Важно отметить, что авторы выделяют именно компоненты, а не виды приверженности, и полагают, что индивид может испытывать все три формы приверженности в разной степени их проявления. Один человек, например, может ощущать сильное желание и необходимость оставаться членом организации, но абсолютно не считать себя обязанным это делать, тогда как у другого сильно развито чувство долга перед организацией, но при этом нет желания или особой необходимости продолжать работать.

Как подтвердили в своем исследовании авторы модели, развитию аффективной приверженности способствует в первую очередь опыт работы, который создает чувство комфорта и ощущение собственной профессиональной компетентности внутри организации. Предиктором континуальной приверженности служит оценка возможных потерь, связанных с уходом из организации (льготы, бенефиты, предоставляемые сотрудникам, отсутствие достойных альтернатив). Возникновению нормативной приверженности служит интернализация норм организации. Таким образом, авторы модели доказали, что каждый сотрудник обладает профайлом приверженности, т.е. набором всех трех компонентов в разной степени проявления, иллюстрирующим степень желаяния, необходимости и обязательства оставаться членом организации. Аффективная приверженность развивается на основании осознания сотрудником поддержки со стороны организации, которая заботится о его благополучии и здоровье. Нормативная приверженность отражает привязанность человека компании вследствие моральных и нормативных представлений. Данный тип приверженности возникает на основе вклада организации в развитие сотрудника. Объяснением подобного взаимодействия служит целый ряд социально-психологических теорий, посвященных описанию справедливости и законности отношений сотрудника и организации, например теория справедливости С. Адамса (сравнение соотношения собственных усилий и получаемой прибыли с соотношением усилий и прибыли у других сотрудников). Отсюда вытекает предположение о том, что сотрудники, оценивающие получаемое от организации вознаграждение как достаточное, более удовлетворены своей работой и в большей степени привязаны к организации.

Континуальная приверженность отражает стремление сотрудника оставаться членом организации. Согласно «теории группового пари» Г. Беккера, причиной возникновения континуальной приверженности является то обстоятельство, что люди, долго работающие в одной организации, приобретают различные льготы и привилегии, которые придется утратить при уходе из компании. В то же время развитию континуального типа приверженности служит субъективное восприятие отсутствия альтернатив трудоустройства. Если человек считает, что для него на рынке существуют аналогичные или лишь незначительные по преимуществу предложения, он, скорее всего, будет оставаться членом этой организации. Таким образом, в случае с континуальной приверженностью можно говорить о зависимости сотрудника от организации, а следовательно, и о чувстве недостаточной удовлетворенности. Это объясняет полученную в результате исследований отрицательную корреляцию континуальной приверженности с текучестью

кадров, продуктивностью и удовлетворенностью сотрудников [Meyer et al., 2002]. Люди продолжают работать в организации не потому, что они испытывают позитивные чувства по отношению к компании, как в случае с аффективной приверженностью, и не из чувства обязанности, как в случае с нормативной приверженностью, а ввиду необходимости и безвыходности. Выделяя три компонента приверженности, Дж. Мэйер и Н. Аллен рассматривают следующие предпосылки возникновения приверженности:

- поддержка, забота, способствующие формированию аффективной привязанности;
- представление о потере вкладов и прибыли в связи с уходом из организации (формирование континуальной приверженности);
- убежденность в необходимости быть лояльным по отношению к организации (формирование нормативной приверженности).

Следовательно, авторы считают, что управление уровнем приверженности возможно только посредством изменения системы убеждений и представлений сотрудников и в первую очередь должно касаться аффективного компонента как наиболее важной формы приверженности. Мероприятия, способствующие повышению уровня приверженности компании, могут влиять на разные ее компоненты и соответственно регулировать также и правильное восприятие (с учетом индивидуальной интерпретации) сотрудниками проводимых в организации процедур.

Эмпирическое исследование динамики приверженности персонала в процессе слияния организаций. Наше исследование было проведено на материале объединения в 2008–2009 гг. двух компаний телекоммуникационного сектора, в результате которого компания «ВымпелКом» (торговая марка «Билайн») приобрела 100% акций компании «Совинтел» (торговая марка «ГолденТелеком»). Таким образом, одна из компаний выступала покупателем, а вторая была компанией-целью, т.е. поглощаемой. В течение шести месяцев было осуществлено три замера уровня организационной приверженности персонала на одной и той же выборке испытуемых ($n = 120$; по 60 сотрудников из каждой компании). Основные характеристики выборки представлены в табл. 1. В исследовании принимали участие сотрудники трех департаментов: дирекция по международным продажам; дирекция по исследованиям и бизнес-анализу; финансовая дирекция по России. Замеры проводились на каждом этапе интеграционного процесса.

Общей гипотезой нашей работы послужило предположение о том, что под влиянием интеграционного процесса будет наблюдаться изменение уровня организационной приверженности персонала: существенный спад уровня организационной приверженности по сравнению с ее уровнем

Таблица 1
Характеристики выборки ($n = 120$)

Социально-демографические переменные	Частота
Пол	
Мужчины	58
Женщины	62
Возраст	
21–25	24
26–30	61
31–35	35
36–40	3
42–45	0
46–50	0
Семейное положение	
Замужем	59
Не замужем	61
Уровень образования	
Незаконченное высшее	0
Высшее	107
Высшее с ученой степенью	3
Два или более высших образования	10
Профессионально-должностной статус	
Руководитель департамента	
Руководитель службы	2
Руководитель отдела	16
Руководитель направления	21
Руководитель группы	17
Менеджер	20
Ведущий специалист	20
Старший специалист	22
Специалист	2
Стажер	0
Общий стаж работы	
До 1 года	0
1–2 года	4
3–5 лет	31
6–10 лет	56

Окончание табл. 1

Социально-демографические переменные	Частота
Уровень зарплаты	
До 20 000 рублей	0
21 000–40 000 рублей	9
41 000–60 000 рублей	23
61 000–80 000 рублей	38
81 000–100 000 рублей	7
101 000–150 000 рублей	24
151 000–200 000 рублей	17
Более 200 000 рублей	2

до начала интеграции, а также дальнейший рост общего уровня на посторганизационной стадии. Общая гипотеза раскрывается в частных гипотезах следующим образом:

- уровень аффективного компонента организационной приверженности подвергается наиболее сильной динамике по сравнению с уровнями континуального и нормативного компонентов;
- существует взаимосвязь между уровнями организационной приверженности на пред- и постинтеграционных этапах: у сотрудников с высоким уровнем приверженности к компании, диагностируемом на прединтеграционном этапе, будет наблюдаться также высокий уровень организационной приверженности и на этапе постинтеграционном;
- уровень организационной приверженности компании-покупателя на постинтеграционном этапе будет в среднем выше уровня приверженности сотрудников поглощаемой компании.

Методы сбора эмпирических данных. Для получения эмпирических данных в качестве методов сбора данных использовалась методика «Шкала организационной приверженности» («Organizational commitment scale») Дж. Мейер и Н. Ален [48], а также полуструктурированное интервью с руководящим звеном трех дирекций компаний, участвующих в исследовании. Методика включает в себя три субшкалы: шкала аффективной приверженности (Affective Commitment Scale — ACS), которая измеряет степень вовлеченности и эмоциональной привязанности работника к организации; шкала континуальной приверженности (Continuous Commitment Scale — CCS), измеряющая степень зависимости сотрудника и отсутствия альтернатив для ухода из организации; шкала нормативной приверженно-

сти (Normative Commitment Scale — NCS) — степень ощущения работником своих обязательств перед организацией. При этом авторы утверждают, что аффективная, континуальная и нормативная приверженности являются компонентами организационной приверженности, а не отдельными ее типами, и могут рассматриваться в терминах профиля приверженности. Соответственно измерения каждого компонента являются независимыми и относительно не связаны друг с другом. Опросник содержит в себе 18 вопросов, по шесть для каждого из трех компонентов приверженности. Респондентам необходимо выбрать один из семи вариантов ответа, указав степень своего согласия или несогласия с каждым предложенным утверждением. В качестве дополнительного метода сбора данных был использован метод полуструктурированного интервью. Интервью включает часть фиксированных вопросов о степени удовлетворенности работой, желании продолжать работать или покинуть компанию, ясности в отношении будущего и другие психологические конструкты, а также часть вариативных вопросов, отражающих особенности каждого из трех этапов проводимой реорганизации. В качестве испытуемых в интервью принимали участие шесть человек — представители обеих компаний, являющиеся руководителями групп и отделов своих департаментов.

Этапы и процедуры исследования. Общий план исследования представляет собой три этапа сбора данных (рис. 1).

I. Первый этап характеризует ситуацию до начала слияния организаций. На данном этапе достигнуто соглашение о поглощении компанией «ВымпелКом» компании «СЦС Совинтел», 100% акций теперь принадлежит торговой марке «Билайн». Однако структурных изменений пока не происходит. Сотрудники основных профессиональных департаментов пока

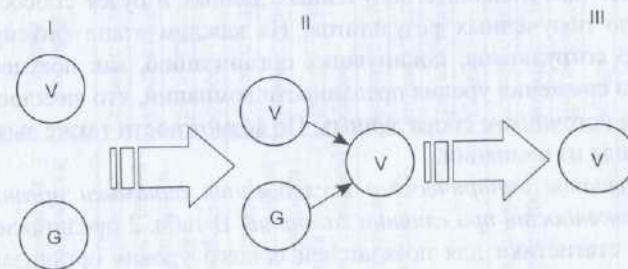


Рис. 1. Концептуальная схема исследования.

V — компания «ВымпелКом», G — компания «ГолденТелеком»

не проинформированы о грядущих изменениях. На этом этапе мы провели первый замер — сотрудникам обеих компаний был предложен опросник «Шкала организационной приверженности». Целью данного замера было диагностировать уровень организационной приверженности в обычных, свойственных ежедневным характеристикам условиям.

II. Второй этап относится к самому процессу интеграции двух компаний: слияние компании «ВымпелКом» и компании «ГолденТелеком». На этом этапе сотрудники проинформированы о предстоящих изменениях, более того — начинаются реальные действия, направленные на интеграцию компаний. Происходит объединение департаментов, меняется иерархия и структура соподчинения, в некоторых департаментах происходит изменение функций и зоны ответственности сотрудников. Сотрудники компании «ГолденТелеком» в ближайшем будущем должны будут представлять интересы новой компании — торговой марки «Билайн». На данном этапе мы произвели повторный замер уровня организационной приверженности с целью диагностики произошедших под влиянием интеграционного процесса изменений.

III. Третий этап относится к постреорганизационной стадии. Объединение произошло, реструктуризация и интеграция департаментов завершена, установлены новые или преобразованные зоны ответственности и функции. Сотрудники продолжают работать под объединенной маркой «ВымпелКом». На третьем этапе мы провели завершающий замер уровня организационной приверженности уже единой интегрированной организации с помощью опросника «шкала организационной приверженности». На третьем этапе была также проведена серия полуструктурированных интервью с руководящим звеном трех департаментов, участвовавших в исследовании, с целью более глубокого анализа произошедших изменений, что поможет нам в анализе полученных данных и будет способствовать объяснению полученных результатов. На каждом этапе фиксировалось количество сотрудников, покинувших организацию, как поведенческого индикатора снижения уровня преданности компании, что являлось дополнительным источником сбора данных. По возможности также выясняются мотивы ухода из компании.

Результаты эмпирического исследования динамики организационной приверженности при слиянии компаний. В табл. 2 представлены описательные статистики для показателей общего уровня организационной приверженности на трех стадиях объединения организаций, а также показатели отдельно для трех компонентов приверженности: аффективного, континуального и нормативного.

Таблица 2
Описательные статистики для трех стадий слияния организаций

Компоненты приверженности	Стадии слияния	Количество	Описательные статистики					Максимум	
			Среднее значение	Стандартное отклонение	Стандартная ошибка	Диапазон распределения			Минимум
						нижнее значение	верхнее значение		
Общий уровень организационной приверженности (компания «ВымпелКом»)	первая стадия	60	4,25	0,76	0,06	3,76	4,59	2,13	5,53
	вторая стадия	60	3,87	0,63	0,05	3,47	4,14	1,97	5,21
	третья стадия	60	4,35	0,79	0,08	3,98	4,59	2,05	5,98
Общий уровень организационной приверженности (компания «ГолденТелеком»)	общее	180	4,18	0,78	0,05	4,04	5,53	1,75	5,93
	первая стадия	60	4,47	0,78	0,07	4,31	5,12	2,76	5,97
	вторая стадия	60	3,96	0,67	0,06	3,84	4,08	2,67	5,50
Аффективная приверженность	третья стадия	60	4,16	0,81	0,07	4,01	4,30	1,94	5,53
	общее	180	4,19	0,78	0,04	4,11	4,27	1,94	5,77
	первая стадия	120	4,85	0,98	0,09	4,67	5,03	2,90	6,40
Континуальная приверженность	вторая стадия	120	4,19	0,83	0,08	4,04	4,34	2,60	6,00
	третья стадия	120	4,51	0,96	0,09	4,33	4,68	2,50	6,30
	общее	360	4,52	0,96	0,05	4,42	4,62	2,50	6,40
Нормативная приверженность	первая стадия	120	4,20	0,77	0,07	4,06	4,34	2,50	5,90
	вторая стадия	120	3,75	0,69	0,06	3,63	3,87	2,00	5,00
	третья стадия	120	3,94	0,79	0,07	3,80	4,08	1,50	5,50
Нормативная приверженность	общее	360	3,96	0,77	0,04	3,88	4,04	1,50	5,90
	первая стадия	120	4,29	0,86	0,08	4,14	4,45	2,16	6,16
	вторая стадия	120	3,95	0,79	0,07	3,80	4,09	2,00	6,00
Нормативная приверженность	третья стадия	120	4,02	0,93	0,09	3,85	4,19	1,50	6,16
	общее	360	4,09	0,87	0,05	4,00	4,18	1,50	6,16

Для сравнения средних значений общего уровня организационной приверженности на трех стадиях объединения организаций, а также сравнения средних по каждому из трех компонентов организационной приверженности на трех стадиях слияния компаний был использован однофакторный дисперсионный анализ (табл. 3).

Таблица 3

Результаты дисперсионного анализа показателей уровня организационной приверженности

Компоненты приверженности	Значение F критерия	Уровень значимости
Общий уровень организационной приверженности на трех стадиях слияния	12,503	0,000
Аффективный компонент	15,193	0,000
Континуальный компонент	10,828	0,000
Нормативный компонент	5,400	0,005

Как мы видим из таблицы, вероятность ошибки для всех четырех измерений меньше или равна 0,05 (для нормативного компонента приверженности), что указывает на то, что разность между средними значениями переменных уровня приверженности для четырех измеряемых групп статистически достоверна.

Поскольку шкала используемого нами опросника является порядковой, мы провели анализ средних значений, используя непараметрический критерий Фридмана для трех и более независимых выборок по уровню выраженности порядковой переменной. Получены сходные результаты, а именно достоверность различий показателей уровня приверженности на разных стадиях объединения организаций. Это, в свою очередь, свидетельствует о том, что степень взаимосвязи сотрудников и организации претерпевает существенные изменения при объединении двух рассматриваемых организаций.

Наглядное представление о динамике организационной приверженности на трех стадиях слияния компаний «ГолденТелеком» и «ВымпелКом» можно получить на рис. 2.

На рис. 3–5 представлены графики, отражающие динамику каждого из компонентов организационной приверженности по отдельности на трех этапах объединения компаний.

На рис. 3 видно, что исходный уровень аффективной приверженности, равный 4,84, резко падает до показателя 4,19 на этапе слияния органи-

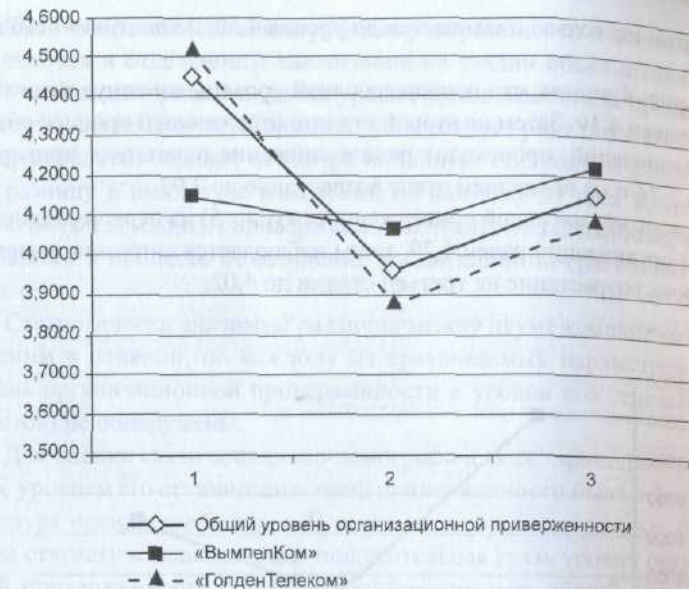


Рис. 2. Интегральный график динамики уровня организационной приверженности на трех этапах объединения организаций

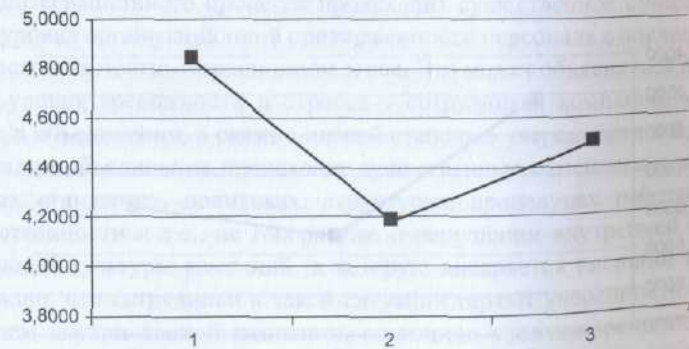


Рис. 3. Динамика аффективной приверженности на трех этапах слияния компаний

заций, затем несколько повышается до уровня 4,50, не достигая исходного уровня.

На рис. 4 видим, что первоначальный уровень континуального компонента равен 4,19. Затем на второй стадии, отражающей процесс объединения организаций, происходит резкое снижение показателя приверженности до 3,74 и на последнем этапе возрастание до 3,93.

Уровень нормативной приверженности (рис. 5) на первой стадии объединения организации равен 4,29, затем наблюдается снижение уровня до 3,94 и вновь возрастание на третьей стадии до 4,02.

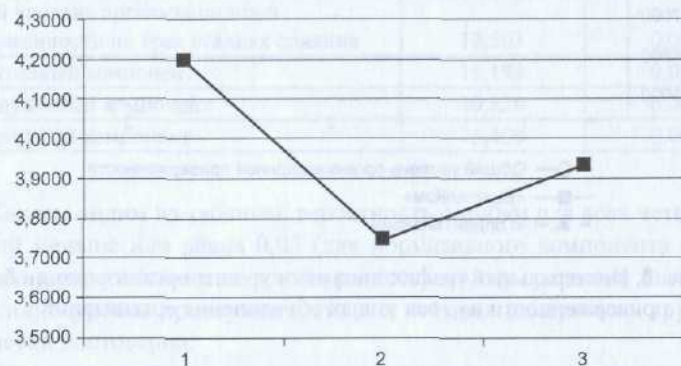


Рис. 4. Динамика континуальной приверженности на трех этапах слияния компаний

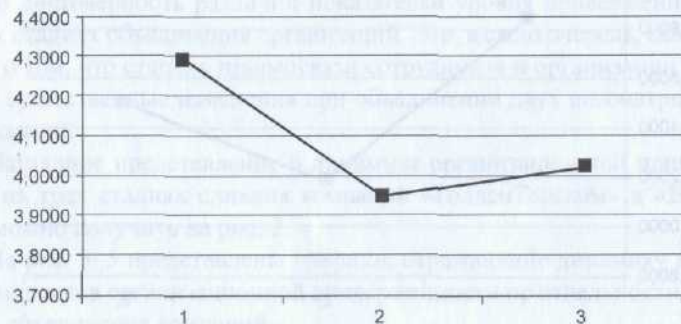


Рис. 5. Динамика нормативной приверженности на трех этапах слияния компаний

Таким образом, динамика уровня приверженности в целом и ее трех компонентов в отдельности аналогична: на стадии объединения организаций происходит резкое падение уровня организационной приверженности и затем на постинтеграционном этапе следует рост показателя уровня приверженности. Однако, несмотря на общую тенденцию, следует отметить разницу в амплитуде изменений по каждому из трех компонентов: аффективный компонент приверженности подвергается наиболее сильным колебаниям в процессе объединения организаций по сравнению с двумя другими.

Статистически значимые различия между двумя компаниями, участвующими в слиянии, по каждому из сравниваемых параметров (общий уровень организационной приверженности и уровни его отдельных компонентов) не обнаружены.

Для оценки связи социально-демографических характеристик персонала с уровнем его организационной приверженности была использована процедура оценки корреляции. В результате обработки данных была выявлена статистически значимая положительная связь уровня организационной приверженности с тремя характеристиками: общий стаж работы, должностной уровень (положение в иерархии компании) и уровень заработной платы. Другими словами, чем больше общий стаж работы сотрудника, чем выше его должностной статус и заработная плата, тем выше уровень его организационной приверженности.

Можно заключить, что полученные результаты подтверждают основную гипотезу нашего исследования и статистически доказывают, что в ходе интеграционного процесса происходит существенное снижение общего уровня организационной приверженности персонала с последующим его ростом на постинтеграционном этапе. Это может объясняться повышением уровня тревожности и стресса у сотрудников компаний, участвующих в объединении, в связи с низкой степенью уверенности в будущем. На стадии объединения происходят существенные изменения в корпоративных стандартах, политиках, структурах, процедурах работы, зонах ответственности и т.д., не говоря уже о нарушении внутренней организационной культуры компаний, в которую внедряется внешний субъект. Очевидно, что сотрудники в такой ситуации теряют уверенность в своем будущем внутри данной компании, снижается удовлетворенность работой и, следовательно, падает уровень организационной приверженности. К третьей стадии наступает прояснение ситуации, сотрудники адаптируются к новым условиям работы, им ставятся новые задачи, предлагаются

новые алгоритмы их реализации, что служит постепенному восстановлению уровня организационной приверженности.

Как удалось выяснить в ходе исследования, компанию «ВымпелКом» покинули порядка 50% вице-президентов. Чуть меньший процент сотрудников покинули свои посты в рассматриваемых нами департаментах уровня руководителей групп, отделов, департаментов. Существенному оттоку сотрудников подвергся финансовый департамент: в частности, компанию «ГолденТелеком» покинул почти весь отдел, занимающийся международной финансовой отчетностью; эти посты заняли сотрудники «ВымпелКома». Многие сотрудники среднего звена покидали компании в связи с изменением условий работы. Таким образом, за период интеграции произошел существенный отток сотрудников разных уровней из обеих компаний. Мотивы ухода различны, но все они опосредованно связаны с происшедшей реорганизацией компаний.

Причины ухода и внутреннюю обстановку в компаниях мы проясняли в ходе полуструктурированного интервью с несколькими сотрудниками руководящего уровня обеих компаний. В целом удалось обнаружить, что сопровождение процесса интеграции было более тщательно продумано в компании «ВымпелКом». Как рассказывала руководитель отдела по международным продажам, для сотрудников отдела устраивали два выездных тренинга командообразования, где рассказывали о планируемых изменениях еще до их начала: о том, как руководство видит новую структуру, каким образом и в какой момент произойдет интеграция, что поменяется в ежедневных процедурах сотрудников и, самое главное, о стратегических целях этого шага. Однако данные программы проходили до начала интеграции, адаптации же после слияния компаний руководство внимания не уделяло. В компании «ГолденТелеком» в указанных департаментах вообще не проводились мероприятия, направленные на поддержку и информирование сотрудников. На момент интервьюирования у сотрудников компании не было ясности в структуре иерархии компании, отсутствовало понимание, кому именно они теперь подчиняются. Им были разъяснены новые должностные обязанности, представлена краткая информация об усложнившейся структуре соподчинения, а также изложена процедура работы в связи со сменой торговой марки. Таким образом, руководство компании «ГолденТелеком» уделяло сотрудникам крайне недостаточное внимание, хотя им пришлось столкнуться с намного более существенными изменениями в процедуре их работы, начиная со смены визитки и представления себя от лица новой торговой марки, новых слоганов и миссии до новых обязанностей и новой структуры подчинения.

Покидали компанию, как удалось выяснить, по разным причинам. Во всех департаментах происходил процесс реорганизации, где-то в меньшей, где-то в большей степени. Везде менялась структура и руководство. Как рассказывал руководитель направления по исследованиям и бизнес-анализу, практически во всех отделах происходили «выборы» руководителей на те или иные должности: отдельно устраивались презентации, где сотрудникам, претендующим на эти должности, предоставлялась возможность описать свое видение развития отдела, свои сильные стороны, возможный вклад в развитие отдела прошлые достижения. В связи с этим уходили те руководители, которые становились лишними в новой структуре, как правило, не соглашаясь на менее привлекательные должности. Более того, во множестве случаев уход был связан в целом с изменением должности и условий работы. Было много случаев, когда сотрудников компании «ГолденТелеком» переводили в компанию «ВымпелКом», предлагая меньший уровень заработной платы или более низкую в иерархии должностную позицию. Основная масса сотрудников уходила в связи с этими изменениями, хотя кто-то оставался из-за отсутствия более привлекательных альтернатив, что свидетельствует о наличии довольно высокого уровня континуальной приверженности. Согласно данным, полученным в ходе нескольких интервью, во время процесса интеграции отмечался высокий уровень дискомфорта и стресса. Сотрудники обеих компаний теряли интерес к дальнейшей работе на благо компании по следующим причинам: команда компании «ГолденТелеком», как уже говорилось ранее, была более активной, более «пробивной» и инициативной по причине более высокой необходимости в развитии. Сотрудники же компании «ВымпелКом» привыкли работать в более спокойном и «расслабленном» режиме, что создавало сложные условия для сотрудников обеих компаний. Бизнес компании «ГолденТелеком» первоначально и на момент слияния является более сложным, чем у компании «ВымпелКом», что объясняется глобальными целями и миссией компаний. «ВымпелКом», выступая на рынке телекоммуникаций под «номером один», ставил перед собой цели поддерживать достигнутый уровень, тогда как целью компании «ГолденТелеком» всегда было стремление к безграничному развитию. Таким образом, используя метод полуструктурированной беседы, мы выяснили, что руководство компании «ГолденТелеком» уделяло сопровождению процесса интеграции существенно меньше внимания, однако степень воздействия и следствий слияния оказалась примерно одинаковой для сотрудников обеих компаний, поскольку сотрудники компании «ВымпелКом» столкнулись с новыми для них процедурами работы, что затрагивает даже глубинные уровни куль-

туры и подвергает существенным изменениям уровень организационной приверженности. Полученные данные являются дополнительным объяснением отсутствия значимых различий в динамике общего уровня организационной приверженности и ее компонентов.

Выводы

1. Под влиянием интеграционного процесса в ходе слияния двух компаний происходит существенное снижение общего уровня организационной приверженности их персонала с последующим его ростом на постинтеграционном этапе.
2. Динамика аффективного компонента организационной приверженности является наиболее выраженной в сравнении с нормативным и континуальными компонентами организационной приверженности.
3. При наличии высокого показателя уровня организационной приверженности на этапе до начала слияния компаний наблюдается его высокое значение и на этапе постинтеграционном. Чем сильнее сотрудник привязан к своей прежней организации, тем в большей мере он будет предан новой объединенной компании, так как частью новой компании будет его прежняя.
4. Уровень организационной приверженности на постинтеграционной стадии у сотрудников компании-покупателя является более высоким, чем аналогичный показатель у сотрудников поглощаемой компании.

Литература

- Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Липатов С.А. Проблема организационной приверженности и идентификации с точки зрения социальной психологии // Мир психологии. 2004. № 2. С. 142–148.
- Молотников А. Слияния и поглощения. Российский опыт. 2-е изд. М.: Вершина, 2007.
- Овчинникова О.Г. Лояльность персонала. М.: ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2006.
- Ребзуев Б.Г. Четырехслойная модель аффективной преданности работников организации: опыт применения на российской выборке // Психологический журнал. 2006. Т. 27. № 2. С. 44–59.
- Слияния и поглощения / под ред. А. Комарец. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Becker T.E., Billings R.S., Eveleth D.M. & Gilbert N.L. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance // Academy of Management Journal. 1996. No. 39. P. 464–482.

Cheney G. Organizational identification as a process and product: a field study. Unpublished master's thesis, Purdue University, 1982.

Cheney G., Tompkins P.K. Coming to terms with organizational identification and commitment // Central States Speech Journal. 1987. Vol. 38. P. 1–15.

Edwards M.R. Organizational identification: A conceptual and operational review // International journal of management reviews. 2005. Vol. 7. P. 207–230.

Herscovitch L., Meyer J.P. Commitment to organizational change: extension of a three-component model // Journal of Applied Psychology, Inc. 2002. Vol. 87. No. 3. P. 474–487.

Knippenberg van D., Knippenberg van B., Monden L., Lima de F. Organizational identification after a merger: A social identity perspective // British Journal of Social Psychology. 2002. Vol. 41. P. 233–252.

Mael F.A., Ashforth B.E. Loyal from day one: Diodata, organizational identification and turnover among newcomers // Personnel psychology. 1995. Vol. 48. P. 309–333.

Meyer J., Allen N. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization // Journal of Occupational Psychology. 1990. Vol. 63. P. 1–18.

Meyer J., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnysky L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences // Journal of Vocational Behavior. 2002. Vol. 61. P. 20–52.

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press, 1982. P. 123–160.

O'Reilly C.A., Chatman J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior // Journal of Applied Psychology. 1986. Vol. 71. P. 492–499.

Van Dick R., Stellmacher W.U., Christ J.O. Category salience and organizational identification // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2005. Vol. 78. P. 273–285.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ В НОРМЕ И ПАТОЛОГИИ

Реализация основных функций управления в любой организации — планирование, организация, мотивирование и контроль — невозможна без налаженной системы коммуникаций. Именно поэтому процесс коммуникации, наряду с принятием решений и разрешением конфликтов, находит свое место среди так называемых связующих процессов в организации [Мескон и др., 1995]. Под коммуникацией в организации принято понимать информационные взаимодействия, которые создаются и поддерживаются людьми при выполнении своих должностных обязанностей [Снетков, 2002]. Однако, строго говоря, в этом случае анализ ограничивается лишь «внутриорганизационной» коммуникацией. Картина будет неполной, если в нее не включить «внеорганизационную» коммуникацию, которая реализует информационные взаимодействия организации с внешней средой. Сюда следует отнести прежде всего *рекламу, маркетинг и связи с общественностью*.

Внутриорганизационная коммуникация выполняет две важнейшие функции: 1) достижение основных целей организации и решение актуальных задач управления; 2) удовлетворение потребностей работников организации, прежде всего таких, как потребность в информированности относительно предстоящей работы; потребность получения обратной связи по итогам работы; потребность в новой информации; потребность в социальной принадлежности и поддержке. В большинстве литературных источников, посвященных описанию или анализу коммуникации в организации, за основу берется модель коммуникации как процесса передачи информации К. Шеннона. К ее основным структурным элементам относятся: источник информации (коммуникатор); получатель информации (реципиент); устройство кодирования и декодирования информации; сигнал как передаваемая информация в кодированном виде; канал передачи сигнала и источник возможных помех. Довольно традиционными для данной области являются также представления о существовании «коммуникативных структур», связанные с оценкой эффективности передачи информации и восходящие еще к классическим экспериментам Г. Левитта. В этих экспе-

риментах создавались различные коммуникативные структуры из определенного количества звеньев, соединенных одно- или двусторонне направленными связями, получившие различные названия (например, «цепь», «колесо», «штурвал», «игрек» или «паутина»). Общий вывод заключался в утверждении, что централизованная коммуникация более эффективна при решении простых проблем, а децентрализованная — при решении так называемых сложных проблем. Позже были введены критерии оценки коммуникативных структур: надежность — вероятность прохождения и получения информации каждым элементом в случае разрыва коммуникативной цепи; скорость прохождения информации — время, необходимое для достижения информацией конечного элемента; коэффициент искажения и потеря информации в цепи и т.п. На этой же основе было предложено различение так называемых коммуникативных ролей в организации в зависимости от положения, занимаемого сотрудником как элемента в определенной коммуникативной структуре, и выполняемой им функции, например: «сторож» («секретарь») — контроль объема передаваемой информации; «диспетчер» — распределение информации по различным потокам; «связной» — обеспечение контактов между группами (подразделениями организации); «космополит» — осуществление связи организации с внешней средой; «лидер мнений» — воздействие на оценку передаваемой информации и другие.

Справедливости ради стоит заметить, что уже в конце 1990-х годов выражались серьезные сомнения по поводу экологической валидности и эмпирической достоверности результатов, полученных в искусственных лабораторных условиях, для реальной организационной практики [Scholl, 1997]. Известным компромиссом в данном случае может стать реконструкция реальной коммуникативной структуры конкретной организации — *коммуникаграммы* — методом модифицированного социометрического опроса: «От кого Вы получаете наиболее важную для Вашей работы информацию?», «Кому Вы сами передаете важную информацию?».

В качестве каналов коммуникации в организации (по направленности потока информации) различают *вертикальные* (нисходящие и восходящие), т.е. обеспечивающие прохождение информации вдоль иерархической структуры управления, и *горизонтальные*, связывающие подразделения и отдельных работников, расположенных на одном иерархическом уровне. Как уже было отмечено выше, при прохождении сообщений по цепи, состоящей из нескольких звеньев, неминуемо возникают потери и искажения передаваемой информации. В американском менеджменте принято считать, что в среднем потери информации при переходе с одного уровня

управленческой иерархии на другой достигают 10%. Кроме того, говорят также о *формальных* и *неформальных* каналах коммуникации в организации. Они различаются прежде всего по степени нормативной регуляции содержания, форм и средств передачи информации, а также по степени свободы выбора человеком своего участия в самом коммуникативном процессе. В этом смысле можно говорить об особенностях содержания, например, формальной нисходящей, восходящей и горизонтальной коммуникации в организации. Неформальные же каналы внутриорганизационной коммуникации принято характеризовать через понятие «коммуникативные сети». Коммуникативная сеть — группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией, обычно по представляющим взаимный интерес вопросам [Ньюстром, Дэвис, 2000]. Именно неформальная коммуникация в организации позволяет ее работникам в максимальной степени удовлетворять свои социальные потребности, о которых речь шла выше. Участие работника в социальной сети способствует расширению круга его интересов, повышению авторитета, оперативности получения профессиональной информации, приобретению навыков, повышающих эффективность его деятельности, наращиванию «социального капитала».

Отдельной темой в области организационных коммуникаций, имеющей как теоретическую значимость, так и практическую ценность, является *эффективность* коммуникации. Обычно в качестве критерия эффективности используется мера потерь и/или искажения информации, проходящей по коммуникативным каналам. Однако данный критерий, будучи формальным, характеризует именно движение информации и относится скорее к коммуникативной структуре в целом, не затрагивая содержательные, сущностные моменты коммуникации. В такой же степени формальной можно считать оценку эффективности по соотношению затрат и результата; правда, тут же возникает новая серия вопросов, что считать результатом коммуникации и как измерить затраты. Один из вариантов ответа на эти вопросы уже становится более содержательным, поскольку в качестве результата предлагается оценить степень реализованности поставленной коммуникативной цели. Но и здесь мы снова сталкиваемся с необходимостью, во-первых, различать собственно коммуникативную цель, достигаемую непосредственно в процессе коммуникативного акта, и коммуникативную перспективу как изменение в предметном, внеязыковом мире, которое ожидается вследствие осуществленного коммуникативного акта [Клюев, 2002], а во-вторых, принимать во внимание, что в коммуникативном акте участвуют как минимум два субъекта, а значит, достижение чьей цели мы имеем в виду? Ведь тогда в ситуации взаимоисключающих

целей партнеров по общению достижение цели одного означает недостижение цели другого, т.е. коммуникация, эффективная, например, для коммуникатора, становится неэффективной для реципиента. Более того, в психологии общения¹ известны случаи, когда партнерам только кажется, что они оба достигли своих целей, а иногда более важным результатом может оказаться обнаружение несостоятельности, неверности исходно поставленной цели и понимание необходимости ее изменения.

Таким образом, если обратиться к собственно содержательной стороне деловой коммуникации (по поводу чего осуществляется коммуникативный акт), мы обнаружим, что именно разрешение возникшей *проблемы* или по крайней мере продвижение по пути ее разрешения (например, более полное понимание самой проблемы, ситуации ее возникновения, возможных путей развития событий и т.п.) и может стать искомым критерием эффективности. Однако следует признать, что данный критерий, вполне удовлетворительный с теоретической точки зрения, может быть использован только ретроспективно, поскольку требует дополнительных сведений о сути самой проблемы и степени реалистичности найденных путей ее решения. Эмпирическим же критерием эффективности самого акта коммуникации в связи с этим становится мера взаимопонимания собеседников, возникающего в результате обмена их *предметными позициями*. Следовательно, эффективной следует считать такую коммуникацию, которая обеспечивает продвижение в решении проблем путем достижения взаимопонимания между партнерами [Жуков, 1988].

Приведенные выше рассуждения позволяют психологически более точно охарактеризовать специфику делового общения, не отождествляя его с ролевым общением и не противопоставляя его личностному общению, вопреки распространенным заблуждениям, представленным в том числе и в популярно-психологической литературе. С научно-психологической точки зрения подлинным антиподом делового общения следует считать *светское общение* как общение *беспредметное* (люди говорят не то, что думают, а то, что принято говорить в подобных ситуациях) и *закрытое* (предметные позиции собеседников не имеют никакого значения для беседы). «Открытость общения» в данном случае характеризует общую коммуникативную установку общающихся и понимается как открытость предметных позиций собеседников, проявляющаяся в готовности выска-

¹ Здесь и далее мы будем употреблять понятия «коммуникация» и «общение» как синонимичные, не углубляясь в нюансы различия их социально-психологического содержания (см., например, Андреева, 2004).

зать свою точку зрения на предмет общения, с одной стороны, и учесть при этом позицию партнера, с другой [Жуков, 1988]. Традиционное противопоставление ролевого и личностного общения несостоятельно еще и по той причине, что ролевому общению, как правило, приписывается подчиненность некоторым социальным нормам и правилам, от которых якобы свободно общение личностное. На самом же деле и при наличии сугубо интимного предмета межличностных отношений люди тем не менее ведут себя в соответствии с определенными, пусть и не всегда осознаваемыми, нормами поведения. Их нарушение легко распознается по возникающему у партнеров чувству неловкости или недоумения. Это относится не только к личностному общению. Можно утверждать, что любой тип общения регулируется определенными правилами, знание их и умение ими пользоваться составляет одно из условий успешности коммуникации. Принципиальным здесь является наличие разных правил для разных типов общения. В целом выделяемые исследователями коммуникативные правила можно объединить в три группы: *правила коммуникативного этикета, правила согласования коммуникативного этикета и правила самоподачи*. Каждая из этих групп правил регулирует определенный аспект коммуникативного акта и выполняет соответствующие функции [Жуков, 1988]. Если правила коммуникативного этикета представляют собой своеобразный фильтр на входе в коммуникативный акт (их соблюдение дает право на само участие в общении), то правила согласования коммуникативного взаимодействия во многом задают сам тип общения. Например, свод правил, названный «Кодексом вежливости», соответствует светскому общению, а вот деловое общение регулируется преимущественно «Кодексом кооперативности». Выполнение же правил самоподачи, которыми насыщены многочисленные руководства из серии «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», направлено на создание позитивного мнения о себе в глазах собеседника и не связано напрямую с общей эффективностью коммуникации.

Организационные коммуникации и управление знаниями. Глобальные тенденции развития экономики определяют стратегическое направление модернизационных процессов в современной России. Главной целью модернизации становится создание новой экономики — «экономики знаний» — и возвращение таких социальных институтов, которые будут способствовать ее устойчивому развитию. Знание превращается из ресурса в товар, трансформируя не только характер экономических отношений между субъектами экономической деятельности, но и социально-психологические отношения внутри организации. По мнению ряда зарубежных исследователей, сегодня внутренние коммуникации в организации могут и должны

использоваться прежде всего для создания конкурентной дифференциации, освоения новых продуктов и рынков, сокращения издержек и выбора оптимальной организации бизнес-процессов, приобретения поддержки сотрудниками избранной стратегии развития бизнеса. Однако важнейшую роль внутриорганизационные коммуникации призваны играть в процессе добавления ценности в создаваемый компанией продукт путем более полного изучения потребностей клиентов [Кверк, 2006].

С социально-психологической точки зрения всеобщая переориентация бизнес-организаций на непрерывность инновационного процесса, когда считается, что скорость изменения, обучения и адаптации является ключом к конкурентному преимуществу на рынке, содержит в себе ряд серьезных противоречий. Убежденность в том, что «скорость осуществления важнее гениальности стратегии», приводит к разрыву между смыслом, который вкладывают в свои сообщения менеджеры, и тем смыслом, который извлекается из этих сообщений исполнителями, т.е. теми, от кого непосредственно зависит успех осуществления всех разрабатываемых наверху замечательных стратегий. Избыточная, плохо структурированная, неконкретная информация, передаваемая по всем мыслимым и немыслимым каналам коммуникации, лишь порождает недоверие к себе, а значит, и к ее источникам. Вместе с тем анализ жизненного цикла любой развивающейся организации показывает, что внутренние коммуникации в первую очередь обеспечивают *сохранение целостности организации* по мере того, как меняются она сама и ее сотрудники. При условии, конечно, что эти коммуникации правильно организованы.

Управление знаниями часто понимают как процесс использования личных знаний сотрудников в корпоративных целях. Эффективность этого процесса определяется, во-первых, возможностью повысить таким образом прибыльность без дополнительных материальных вложений и, во-вторых, способностью организации создавать новые знания. Для того чтобы информация стала знанием, необходимо создать условия, в которых она воплощается в действия, а для этого, в свою очередь, требуемая для выполнения поставленных задач информация должны быть доступна исполнителю. Кроме того, в зависимости от способа получения знания и возможности его передачи различают явные и неявные знания. Явные знания, как правило, отчуждаемые от их источника или носителя, могут быть кодифицированы и сохранены в общедоступной форме как документ в библиотеке или файл в электронной базе данных. Неявные же знания с трудом могут быть отчуждены от их носителя, но могут быть приобретены другим человеком при их продолжительном взаимодействии.

Следовательно, координация внутрикорпоративных коммуникаций должна быть нацелена на превращение совокупности хранилищ информации, которыми сегодня располагает любая бизнес-единица, в сети знаний, по которым эта информация могла бы свободно циркулировать. Современные информационные технологии позволяют решить такую задачу довольно легко. Как показывает опыт, чаще всего на этом процесс модернизации и заканчивается. К сожалению, поскольку это — необходимое, но не достаточное условие. Понимание информации, заложенной в сообщении, необходимое для ее превращения в знание, происходит только в процессе обмена смыслами. Этот обмен включает в себя, помимо прочего, личностно-пристрастное, обязательно эмоционально окрашенное отношение не только к сути обсуждаемого, но и к собеседнику. Каналами передачи информации в организации, как правило, являются иерархические связи руководства-подчинения. Знания передаются, помимо управленческой иерархии, по сетям, которые построены на доверии и личных взаимоотношениях, что способствует возникновению свободного желания у сотрудников поделиться своими знаниями друг с другом [Ходкинсон, Сперроу, 2007]. Есть много причин, препятствующих этому. Часть из них подробно изучается социальной психологией в контексте проблематики организационного научения.

Научные концепции различных явлений и процессов, в том числе и таких, как организация, создавались учеными на основе исторически обусловленных способов изучения и понимания окружающего мира. Свою убеждающую силу созданные концепции организации черпают в особых мыслительных фигурах, или метафорах, вносящих некоторую упорядоченность в необозримое множество организационных проявлений, и делают их тем самым доступными для понимания. Начиная с первой метафоры индустриальной организации — метафоры эксплуатации, они сменяли друг друга, формируя образ организации в массовом сознании. В этих метафорах организация выступала как идеальный (бюрократический) механизм; как условие реализации социальных потребностей своих работников; как совокупность процессов решения проблем; как политический процесс распределения власти и согласования интересов; как биологический организм; как социотехническая система; как культура; как область снижения транзакционных издержек [Morgan, 1997; Scholl, 2004]. С появлением Интернета возникла новая организационная метафора — *метафора сети*. Организационные сети, сетевые организации, предприятия без границ, виртуальные организации и т.д. стали отражать основные тенденции организационной теории нового тысячелетия. Внимание исследовате-

лей фокусируется теперь на *коммуникационных связях*, осуществляемых с помощью информационных технологий, и на возникающих вследствие этого организационных изменениях. Метафора сети указывает на проницаемость организационных границ и переводит исследовательский взгляд с организации-субстанции на организацию-процесс. На передний план выходят такие процессуальные аспекты, как коммуникация, кооперация, разрешение конфликтов, научение, принятие решений и изменения.

С увеличением числа и многообразия организаций накапливалось и знание о них. Если проследить историю сменяющих друг друга теорий организационного управления, то можно легко обнаружить стоящие за ними специфические представления о человеке, прежде всего о человеке-работнике. Такие своеобразные «имплицитные управленческие теории личности», сменяя друг друга, задавали главную перспективу внимания теоретиков организации и практиков-управленцев к тем или иным аспектам строения и функционирования организаций. Это находило затем свое воплощение в представлении об успешной, или идеальной организации и, следовательно, о соответствующем ей в наибольшей степени человеку-работнике. По мнению специалистов, можно говорить о пяти основных взглядах на человека-в-организации: «человек экономический», «человек социальный», «человек самоактуализирующийся», «человек комплексный» и «человек постмодернистский» [Kirchler et al., 2004].

Подобные образы работающего человека часто содержали в своей основе упрощение человеческой психологии, многообразие личностных особенностей сводилось к одной-единственной черте. Попыткой преодолеть эти ограничения стало предложенное Э. Шайном представление о «человеке комплексном», которое должно было учесть не только межличностные различия, но и внутреннюю неоднородность и неоднозначность человека-работника. Идеи постмодернизма, в которых отражаются реалии постиндустриального общества, несут в себе и новые представления о человеке-в-организации. Творчество, свобода и ответственность за самого себя как ведущие постмодернистские ценности находят свое воплощение в представлении о человеке как о «сотруднике, производящем знания». Это представление еще только формируется, но уже сегодня многие исследователи отмечают, что в организациях новой экономики, называемой еще экономикой знаний, работа должна доставлять человеку удовольствие и предоставлять ему возможности для творчества; в ней важна коммуникация с другими людьми; разделение труда уступает место совместной работе в команде. Чем динамичнее окружающая среда, тем большую роль для организации начинает играть личность сотрудников организации, личная

воля и критичность. Именно личностные проявления работника становятся основой для роста производительности, в первую очередь такие, как *социальная компетентность и эмоциональный интеллект* [Ногх, 2001]. Поэтому, строго говоря, сотрудники, производящие знания, больше не являются подчиненными. Такие сотрудники достаточно мобильны, они не привязаны к организации. Чтобы их привлечь, организация должна создать такие условия работы, которые позволяли бы сотрудникам принимать самостоятельные решения и совершенствоваться.

Патологии организационных коммуникаций. Во-первых, проблематику патологические коммуникации в организации целесообразно рассматривать в рамках организационного научения, включенного, в свою очередь, в более широкий контекст формирования новой экономики — экономики знаний. Организации как таковые, утверждает К. Арджирис [2004], не совершают действий, ведущих к научению. Именно люди, выступая «от имени организации», осуществляют поведение, приводящее к накоплению новых знаний и опыта, т.е. к научению. Организации же могут лишь создавать условия, определяющие восприятие и понимание людьми возникающих проблем и их решения. Во-вторых, необходимо проводить принципиальные различия между двумя типами научения, характеризующимися с точки зрения той роли, которую играет обратная связь, — научение с одинарной петлей и научение с двойной петлей обратной связи. В первом случае при обнаружении несоответствия между результатом действия и намеченной целью обратная связь приводит к изменению действия. Однако, по сути, меняются лишь пути или способы осуществления действия, направленного на достижение первоначальной цели. Во втором случае обратная связь приводит к изменению оснований самого действия — целей, ценностей, убеждений, т.е. управляющих переменных. Таким образом, лишь двойная петля обратной связи приводит к подлинному научению, т.е. научению индивида, группы или организации тому, как учиться.

При внимательном анализе организационного поведения обнаруживается, что одним из самых мощных препятствий для организационного научения и изменения становятся так называемые *организационные защитные практики*. Они активизируются в тех случаях, когда сотрудники сталкиваются с какими-либо деловыми или межличностными проблемами, ставящими их в затруднительное положение или создающими для них угрозу. К защитной практике относятся любые действия, направленные на предотвращение попадания людей в угрожающее или затруднительное положение таким образом, чтобы препятствовать установлению и/или способствовать устранению причин возникновения затруднения или

угрозы. Наиболее яркие примеры защитных практик мы находим в процессах коммуникации. Организационные коммуникации, выстроенные вдоль иерархических связей руководства/подчинения, насыщены распоряжениями, которые руководитель отдает своим подчиненным. Характерными для организационных защитных практик являются распоряжения в форме «двойной связки», или «двойного зажима» (*double bind*). Это высказывания, двойственные по смыслу («да, но») или содержащие в себе логическое противоречие. Использование такого рода высказываний было отнесено группой исследователей под руководством Г. Бэйтсона к ярчайшим признакам *патологической коммуникации*, разрушающей подлинные человеческие связи. Общая логика защитной организационной практики такова:

1. Отдать двойственное или непоследовательное распоряжение.
2. Действовать так, как будто оно не является двойственным.
3. Наложить запрет на обсуждение предыдущих двух пунктов.
4. Сделать их необсуждаемость не подлежащей обсуждению.

Возникает парадокс — даже при создании всех необходимых условий для организационного научения с двойной петлей, например в ходе внешнего консультативного вмешательства, сотрудники оказываются не в состоянии обнаружить у себя «защитное поведение». Следовательно, им недоступны выявление у себя «подразумеваемого знания» и пересмотр управляющих ценностей с точки зрения их фальсификации, т.е. обнаружения ограничений, при которых данные суждения перестают быть верными. Как только такой тип коммуникации становится *организационной нормой*, обычно задаваемой «сверху вниз» вдоль иерархии управления, организационная защита становится фактором, препятствующим организационным изменениям. Это, в свою очередь, позволяет включить ее в область разрабатываемой нами *проблематики групповой психологической защиты и ее механизмов*. Проведенные в последние годы на факультете психологии ГУ ВШЭ под нашим руководством эмпирические исследования различных аспектов проявления отдельных групповых защитных механизмов в организационном контексте открывают новые перспективы в дальнейшей разработке этой проблематики.

Литература

- Арджирис К. Организационное научение. М.: ИНФРА-М, 2004.
Дафт Р. Организации: учеб. для психологов и экономистов. СПб.: Прайм-Евразия, 2002.
Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.

- Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М.: Знание, 1988.
- Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии. М.: Вершина, 2006.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1995.
- Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития. М.: Вершина, 2006.
- Мюллер А.П., Кизер А. Организационная коммуникация. Харьков: Гуманитарный Центр, 2005.
- Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
- Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002.
- Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
- Управление персоналом: учеб. для вузов. 2-е изд. / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2001.
- Снетков В.М. Психология коммуникации в организациях. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002.
- Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
- Ясин Е.Г. Модернизация экономики и система ценностей. Кн. 1. // Модернизация экономики России: Социальный контекст. В 4-х кн. / отв. ред. Е.Г. Ясин. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. С. 9–67.
- Argyris C. Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Horx M. Smart Capitalism. Das Ende der Ausbeutung. Frankfurt: Eichborn Verlag, 2001.
- Kirchler E., Meier-Pesti K., Hofmann E. Menschenbilder in Organisationen (Arbeits- und Organisationspsychologie 5). Wien: Universitätsverlag, 2004.
- Morgan G. Images of Organizations. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- Schoil W. Grundkozepte der Organisation // Lehrbuch Organisationspsychologie / hrsg. von H. Schuler. Bern: Verlag Hans Huber, 2004. S. 515–556.