

handling, social contact, defeat, novelty, restraint and fur moistening // *Behav. Brain Res.* 1994 V. 65. P. 47-55.

16. Самохвалов В.П. Эволюционная психиатрия. Симферополь, 1993. 286 с.

17. Калуев А.В. Стресс. Тревожность. Поведение. Киев, 1998. 98 с.

18. Калуев А.В. Проблемы изучения стрессорного поведения. Киев, 1999. 150 с.

19. Меньшиков И.В. Основы иммунологии: Лабораторный практикум / И.В. Меньшиков, Л.В. Бедулаева. Ижевск: ИД «Удмуртский университет», 2001. 136 с.

20. Назаренко Г.И. Клиническая оценка результатов лабораторных исследований / Г.И. Назаренко, А.А. Кишкун. М.: Медицина, 2000. 544 с.

21. Селье Г. Очерки об адаптационном синдроме. М.: Медгиз, 1960. 254 с.

22. Орбели Л. А. Избр. труды. Т. 2, М., 1962.

23. Hebb, D. O. Drives and the C.N.S. (Conceptual Nervous System). *Psychol. Rev.* 1955. V. 62. P. 243-254.

24. Pribram K., McGuinness D. Arousal, activation, and effort in the control of attention // *Psychol. Rev.* 1975. V. 82. N 2. P. 116-149.

25. Судаков К.В. Информационные свойства функциональных систем: теоретические аспекты // *Вестник РАМН*, 1997. № 12. С. 4-12.

26. Судаков К.В. Теория функциональных систем: новый подход к проблеме интеграции физиологических процессов в организме / К.В. Судаков // *Российский физиологический журнал им. И.М. Сеченова*. 2002. Т. 88. № 12. С. 1590-1599.

27. Пашина Н.А., Половодова Н.С., Буганов А.А. Референтные величины показателей иммунного статуса коренного (малочисленного) населения ЯНАО // *Клиническая лабораторная диагностика*. 2008. № 9. С. 82.

28. Кривошеков С.Г., Диверт Г.М. Принципы физиологической регуляции функций организма при незавершенной адаптации // *Физиология человека*. 2001. Т. 27. № 1. С. 127-133.

*Людмила Владимировна ЛЕБЕДЕВА —
доцент кафедры общей и социальной психологии
Института психологии, педагогики, социального управления
Тюменского государственного университета,
кандидат философских наук,
olera-l@rambler.ru*

*Ольга Федоровна ПОКОРМЯК —
начальник общего отдела
ООО «СибирьСтройСнаб» (г. Тюмень)
o_suslova@mail.ru*

УДК 159.92

ИССЛЕДОВАНИЕ СВЯЗИ МЕЖДУ ПРЕДСТАВЛЕНИЯМИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ О СВОИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВАХ И КРИЗИСНЫМ ЭТАПОМ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

STUDY OF INTERRELATION BETWEEN THE NOTIONS OF MANAGERS ABOUT THEIR PROFESSIONAL QUALITIES AND A CRISIS STAGE OF THE ORGANISATION DEVELOPMENT

АННОТАЦИЯ. Исследование посвящено представлениям руководителей о профессионально важных качествах, актуальных для эффективного управления в периоды кризисов жизненного цикла организации. В статье дается анализ понятий жизненного цикла и кризисов жизненного цикла организации. Экспериментально

установлены связи между представлениями руководителей о своих профессиональных качествах и кризисным этапом развития организации.

SUMMARY. The research is devoted to the managers' conceptualization of professionally important qualities, that are vital for the effective management at the time of the organization life cycle crisis. The article gives the analysis of such concepts as organization life cycle and the crisis of organization life cycle. The relations between the managers's understanding of their professional qualities and the crisis of organization development were experimentally determined.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Кризис, жизненный цикл организации, профессиональные качества руководителя.

KEY WORDS. Crisis, organization life cycle, professional qualities of the manager.

В практической работе консультант часто встречается с непониманием со стороны руководителя ситуации, в которой находится организация. При внешнем относительном финансовом благополучии и отсутствии (на первый взгляд) проблем с управлением персонала, руководителя беспокоят некоторые симптомы нестабильности (кризиса), требующие внимательного отношения к процессам в организации.

Целью предпринятого нами исследования явилось изучение связи между представлениями руководителей о своих профессиональных качествах и кризисным этапом развития организации.

Факторами, влияющими на ситуацию нестабильности в организации, могут быть внешние изменения (экономический кризис, ситуация на рынке, поведение конкурентов и т.д.) и внутренние. К внутренним мы относим в первую очередь этапы жизненного цикла организации, вернее, периоды перехода от одного этапа к другому. Периоды перехода воспринимаются руководителями чаще как нестабильные, проблемные, кризисные, поэтому понятие «нестабильность» нередко становится для них синонимом кризиса. Под *жизненным циклом организации* понимается последовательность этапов развития, которые проходит организация за время своего существования. Эти этапы представляют собой возникновение, становление, развитие, зрелость, спад, ликвидацию или реорганизацию. Каждый из них — это *возможность* роста организации, сопровождающийся нестабильностью, и предъявляющий определенные требования к профессиональным качествам и поступкам руководителей, позволяющим им приводить в соответствие свои действия задачам момента, точно и полно решать управленческие задачи.

Осуществляя диагностику этапа жизненного цикла конкретной организации, консультант может располагать как собственным опытом работы с заказчиками, так и опытом, описанным в научной литературе (см. И. Адизес, К.А. Бармута, В.И. Грушенко, Л.В. Фомченкова и др.). Во всех теориях отмечают основные этапы развития организации: рождение, развитие, зрелость, расцвет и спад, даже если они не обозначаются этими терминами. Между жизненными циклами существуют периоды перехода от одного к другому, в которых динамика процессов в организации обостряется. Поэтому успешное управление предприятием на каждом этапе, особенно в переходный период от одного к другому, предъявляет к руководителю определенные требования, например, необходимость осознать полученный на предыдущем этапе опыт, умение стратегически мыслить и совершать точные действия. Эти и другие важные профессиональные и личные качества руководителя зачастую представляют важный ресурс для преодоления кризисов организации.

Следует отметить, что, во-первых, в литературе чаще описываются качества, которые исследователи изучили, не соотнося их с кризисами жизни организации, а рассматривая в контексте условного стабильного ее развития. Исключением являются работы И. Адизеса, в которых описаны как кризисы развития организации, так и типы руководителей с соответствующими профессиональными качествами, необходимыми для успешного управления решением проблем, связанных с проживанием кризисных этапов жизни организации. Во-вторых, ученые и практики уделяют недостаточно внимания *представлениям самих руководителей о своих качествах* и их соответствию актуальным потребностям управленческой деятельности. Восполняет этот пробел исследование представлений о профессиональных качествах современных топ-менеджеров страны, проведенное исследовательским центром портала SuperJob.ru. Изучались представления руководителей фирм о наиболее важных качествах современных топ-менеджеров. Были опрошены 100 директоров предприятий и организаций всех федеральных округов; время проведения — с 18 июня по 1 июля 2008 года. Выявлены следующие важные профессиональные качества топ-менеджеров (по степени убывания значимости): профессионализм, компетентность и интеллект, умение четко и ясно обозначить задачи и организовать работу по их решению, применять свои знания на практике, просчитывать развитие ситуации на несколько шагов вперед, убеждать, ответственность и решительность, аналитический склад ума и широкий кругозор, целеустремленность и стратегическое мышление, нацеленность на результат, лидерские качества, устойчивость к нервным перегрузкам, коммуникабельность, харизматичность и порядочность, творческий подход к стоящим перед ним задачам, нестандартное мышление, «вера в то, что делает», стремление к самосовершенствованию, презентабельный внешний вид и «наличие связей в бизнес-кругах», внимательность к мелочам, инициативность, реалистичность и преданность идеям компании. Не умаляя значимости этих данных, следует отметить некоторое рассогласование между качествами, отмеченными учеными, и представлениями современных управленцев о важных профессиональных качествах, необходимых для них в практической работе. Кроме этого, в изученных научных источниках нам не удалось обнаружить исследований, посвященных профессиональным качествам руководителей, необходимых им в период кризиса организации.

Изучив особенности содержания каждого из организационных кризисов, результаты исследования, проведенного исследовательским центром портала SuperJob.ru, мы предположили, что *в представлениях руководителей, имеющих опыт управления в периоды организационных кризисов, важными окажутся следующие профессиональные качества:*

— на этапе перехода от *рождения к развитию* — решительность, стратегическое мышление, стрессоустойчивость, целеустремленность, уверенность;

— на этапе перехода от *развития к зрелости* — дипломатичность, стремление к самосовершенствованию, стратегическое мышление, аналитические способности, коммуникабельность;

— на этапе перехода от *зрелости к расцвету* — целеустремленность, коммуникабельность, дипломатичность, решительность, стратегическое мышление.

Методика. Исследование проводилось среди руководителей организаций. Опрос проводился как в очной форме (путем личной встречи с руководителями тюменских фирм), так и заочной (через интернет, используя возможности бизнес-сайтов для руководителей: <http://www.gd.ru>, <http://homeidea.ru>, <http://forum.klerk.ru>, <http://www.bishelp.ru>). В этом случае фиксировались фамилия респон-

дента, города, название компании, сферы деятельности. Общее количество респондентов составило 120 человек. *Независимой переменной* выступало наличие кризисного этапа жизненного цикла; *зависимой переменной* — представления руководителей о своих профессиональных качествах, необходимых для эффективного управления в условиях кризисного этапа жизненного цикла организации.

Контент-анализ текстов работ И. Адизеса и результатов опроса исследовательского центра портала SuperJob.ru позволил составить список из 20 профессиональных качеств современного руководителя: уверенность; целеустремленность; стратегическое мышление; ответственность; решительность; стрессоустойчивость; коммуникабельность; харизматичность; порядочность; креативность; аналитические способности; стремление к самосовершенствованию; организованность; дипломатичность; осознание сильных и слабых сторон; умение прислушиваться к критике в своей работе, с целью лучше понять самого себя; осознание того, что он делает и для чего; принятие мнений других в тех вопросах, где они могут быть более глубокими, чем мое; умение разрешать конфликты, когда люди с разными потребностями оказываются в одной команде; умение создать среду, способствующую развитию и обучению. Далее была составлена анкета, в которой описывались основные параметры этапов жизненного цикла организации. Руководителям предлагалось отметить этап, на котором находится, по их мнению, организация, которой они управляют и, пользуясь перечнем предложенных качеств, выделить по степени значимости те, что, по их представлениям, помогают им эффективно управлять организацией в условиях кризиса, при переходе на нынешний этап существования организации, а также те, что могли бы быть важными в условиях относительной стабильности. Полученные результаты были обработаны и проверены с помощью критерия Пирсона (для проверки гипотезы о законе распределения) и углового преобразования Фишера (для сопоставления двух выборок по частоте встречаемости интересующего нас эффекта).

Результаты. На этапе *перехода от Рождения к Развитию*, для которой характерны сосредоточенность власти в руках собственника, неформальная структура, оперативность осуществления множества нововведений, в которых участвуют все сотрудники, а основная стратегия — стремление занять свою нишу на рынке и готовность к риску, по мнению руководителей, имеющих опыт преодоления данного кризиса, требуется мобилизация таких профессиональных качеств, как *решительность, стратегическое мышление, стрессоустойчивость, целеустремленность, уверенность*.

На этапе *перехода от Развития к Зрелости*, самом динамичном из всех имеющихся в жизненном цикле, менеджеры начинают осознавать, что фирма существует в более разнородной и конкурентной рыночной и социально-экономической среде, необходимо стремительное увеличение производства или услуг. В это время появляются многочисленные акционеры, происходит формализация организационной структуры, более четко прописываются функции сотрудников, требуется их неукоснительное выполнение; от руководителя, по мнению респондентов, требуется мобилизация таких профессиональных качеств как *дипломатичность, стремление к самосовершенствованию, стратегическое мышление, аналитические способности, коммуникабельность*. Таким образом, качества, заявленные в первой и второй гипотезах подтвердились.

Мы предполагали, что на этапе *перехода от Зрелости к Расцвету*, с одной стороны, когда организация уже заняла свою нишу на рынке, устойчиво суще-

ствует в конкурентной и разнородной окружающей среде, внутри ее «держит» оформляющаяся бюрократическая структура, у специалистов есть желание расти профессионально, имеются финансовые возможности, поэтому проводится большое количество тренингов и семинаров для сотрудников всех уровней. А с другой стороны — фирма экспансивно ведет себя на рынке, у нее устойчивые связи с поставщиками и дилерами. Она может позволить себе не только специализированную нишу на рынке, но и выход на смежные рынки, что связано с высоким уровнем риска, и необходимости проведения инноваций, которые обеспечивают рост прибыли. По мнению опрошенных руководителей, от них требуется мобилизация таких профессиональных качеств как *креативность и осознание сильных и слабых сторон*. Таким образом, эта гипотеза получила лишь частичное подтверждение. На наш взгляд, мы получили результаты, которые могут насторожить консультанта. Мы полагаем, что в представлениях руководителей имеется недооценка рисков и угроз, сопровождающих организацию на этом этапе жизненного цикла. Управление компанией в это время характеризуется формализованными методами принятия решений, закреплением бюрократического подхода в управлении персоналом, в психологии сотрудников появляются консервативные тенденции (топ-менеджмент устраивает стабильность положения на рынке, линейных менеджеров и сотрудников устраивает их статус и стабильность доходов). Как правило, это приводит к сопротивлению изменениям, снижению темпов роста производства или оказываемых услуг.

Если руководитель не примет вовремя точных решений, закономерно наступит этап спада или старения организации. Ей будет все труднее удерживать свою нишу на рынке в условиях экспансивного поведения конкурентов. Ставшая формальной бюрократическая структура будет слишком консервативной, чтобы менеджеры и сотрудники с энтузиазмом приняли необходимые инновации, все стараются сохранить иллюзию благополучного существования и стремятся избежать риска. Развитие организации окончательно замедляется и может привести к угасанию или банкротству.

Можно предположить, что полученные ответы респондентов связаны либо с недооценкой возможных рисков для организации на этом этапе, либо с наличием профессионального опыта, который дает руководителю так называемую личную силу, позволяющую ему заниматься рефлексией своих сильных и слабых сторон.

Выводы. Принято считать, что фокусом внимания руководителя на кризисных этапах развития организации являются юридические, экономические, бытовые проблемы, а также вопросы, связанные с внешними рисками и поведением персонала. Занятые решением повседневных проблем, руководители зачастую не занимаются анализом эффективности собственной управленческой деятельности, которая во многом определяется их личными и профессиональными качествами. Поэтому в работе консультанта с организацией важным является не только определение этапа жизненного цикла организации, но и диагностика профессионально важных качеств руководителей, обеспечивающих успешное управление в переходные периоды от одного этапа развития к другому.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И.К. Как преодолеть кризисы менеджмента: Диагностика и решение управленческих проблем. СПб., 2007.
2. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. М., СПб.: Питер, 2008.

3. Адизес И. К. Интеграция. Выжить и стать сильнее в кризисные времена. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
4. Бармута К.А. Управление на предприятии в условиях кризиса / Серия: Высшее образование. М.: Феникс, 2008.
5. Батаршев А., Алексеева И., Майорова Е. Диагностика профессионально-важных качеств. СПб.: Питер, 2006.
6. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 1.
7. Гурьева Л.С. Руководитель промышленности в современных организационных условиях. Томск: Изд-во Томского университета, 2007.
8. Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. 1991. № 6. С. 46-57.
9. Справочник кризисного управляющего / под. ред. проф. Уткина Э.А. М.: ТАНДЕМ. ЭКМОС, 1999.
10. Широкова Г.В. Общий и стратегический менеджмент. Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2007. Сер. 8. Вып. 2 (№ 16). С. 43-45.
11. URL: <http://forum.klerk.ru>
12. URL: <http://www.superjob.ru>

Вера Витальевна БАРМЕНКОВА —
доцент кафедры общей и социальной психологии
Института психологии, педагогики,
социального управления
Тюменского государственного университета,
кандидат педагогических наук
vera-barmenkova@mail.ru

УДК 159.98

УСЛУГИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПСИХОЛОГА: ОТ ПСИХОДИАГНОСТИКИ К НОРМИРОВАНИЮ

SERVICES OF THE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST: FROM PSYCHODIAGNOSTICS TO NORMS SETTING

АННОТАЦИЯ. Целью статьи является определение содержания и перспектив работы организационных психологов в условиях рыночной экономики. В этой связи осуществлен анализ истории развития психологических услуг и определена тенденция к формированию «субъектной» парадигмы управления. Автор приходит к выводу, что усилия организационных психологов должны быть направлены на «экологичное» развитие управленческих функций и их базового элемента — норм труда. Приоритетными для бизнеса организационно-психологическими услугами станут услуги «психолога-нормировщика».

SUMMARY. The purpose of the article is to define the content and the job prospects for organizational psychologists in the conditions of market economy. Thereupon the analysis of psychological services evolution is carried out and the tendency to the formation of a "subject" management paradigm is defined. Therefore the efforts of organizational psychologists should be directed at "harmless" development of administrative functions and their base element — work quotas. In business the services of «the psychologist — the rate setter» will become priority among organizational-psychological services.