

С. А. Маничев

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В статье рассматривается связь менеджерских решений с позитивными характеристиками дизайна работы (рабочими ресурсами). Рассматривались возможности изменения характеристик и дизайна работы по инициативе самого работника (использования стратегий подстройки работы). В исследовании на выборке работников двух производственных предприятий (N = 232) получены данные о том, что стратегии подстройки работы прямо зависят от характеристик дизайна работы — разнообразия навыков, завершенности заданий, обратной связи от других сотрудников. Эти характеристики работы являются условием использования таких стратегий подстройки работы, как увеличение требований и увеличение структурных рабочих ресурсов (автономии, разнообразия и возможностей для развития). В свою очередь применение работником этих стратегий подстройки работы еще более улучшает ситуацию работы и оказывает наиболее сильное влияние на уровень его вовлеченности в работу. Библиогр. 14 назв.

Ключевые слова: организационный контекст, дизайн работы, изменения в работе, психологический капитал, теория ресурсов — требований работы.

S. A. Manichev

ORGANIZATIONAL CONTEXT AND MANAGERIAL DECISION MAKING

The article discusses the correlation between management decisions and positive characteristics of the job design (work resources). Opportunities were considered for managing the design and characteristics of the job on the initiative of the employee (using strategies of job crafting). A research of the data from a sample group of two manufacturing facilities employees (N-232) has proved a direct correspondence between job crafting and job design characteristics, i. e. skills variability, task completeness, feedback from colleagues. The job characteristics are required when using job crafting strategies such as increasing the demands and structural job resources (autonomy, variability and space for development). The adaptation of these job crafting strategies by an employee further improves the job environment and has a profound effect on his or her job engagement level. Refs 14.

Keywords: organizational context, job design, job crafting, psychological capital, Job Demands-Resources Theory.

По данным социологического опроса¹, проведенного Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «Опора России», на первое место по значению для бизнеса вышел дефицит квалифицированных рабочих, обогнав коррупцию и административные барьеры. Переход к ускоренной (краткосрочной) профессиональной подготовке на базе предприятий потребует длительного времени (2–3 года) и значительных финансовых затрат на набор высококвалифицированного преподавательского персонала и модернизацию материальной и методической базы обучения. Бизнес в условиях кризиса не готов пойти на такие затраты [1]. Поэтому ситуация дефицита квалифицированных трудовых ресурсов не изменится и в 2015–2020 гг.: ожидается нехватка профессиональных

Маничев Сергей Алексеевич — кандидат психологических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9; s.manichev@spbu.ru

Manichev S. A. — Ph.D., Associate Professor, St. Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation; s.manichev@spbu.ru

¹ В опросе приняли участие 6 тыс. респондентов из 40 субъектов Российской Федерации.

инженеров, квалифицированных рабочих и руководителей среднего звена на производстве. Кроме того, по прогнозу Минтруда РФ, в связи с сокращением численности населения трудоспособного возраста с 2013 по 2016 г. ожидается снижение численности трудовых ресурсов (на 0,8–0,9 млн человек ежегодно).

Это означает, что использование методик отбора (селекции) кандидатов на вакансии на производственных предприятиях будет либо невозможно, либо качество отбора будет очень низким: выбирать не из кого. Сокращение квалифицированных специалистов в общей массе занятых и их замена лицами, уволенными в период кризиса из непромышленных отраслей (государственные учреждения, розничная торговля и т. д.), вызывают снижение базисной квоты — доли потенциально пригодных работников в общем количестве работников на рынке труда. Общее сокращение численности трудоспособного населения приведет к снижению притока кандидатов на вакансии, т. е. к снижению квоты селекции — количества кандидатов на вакансии.

Попробуем рассчитать, как сокращение базисной квоты скажется на эффективности отбора с помощью психометрических методик. Примем среднюю критериальную валидность методик отбора за 0,35 (это явно завышенное среднее значение). Если в общей массе кандидатов на вакансии половина (50%) кандидатов потенциально пригодны к работе и нам необходимо отобрать 10 работников из 100 кандидатов, то при валидности методик 0,35 по таблицам Тейлора — Рассела успешно работать будут 74% отобранных нами работников. Если же в общей массе кандидатов на вакансии только 20% кандидатов потенциально пригодны к работе, то даже при той же квоте (отбираем 10 из 100 кандидатов) и той же критериальной валидности методик (0,35) мы отберем кандидатов, из которых только 41% будут составлять успешные работники.

Таким образом, независимо от того, будем мы применять методы отбора или нет, потенциально успешные работники, которые могут быстро приспособиться к работе, составят меньшую часть нанятых на работу. Возникает вопрос: что же делать с остальными нанятыми на работу? Какие стратегии управленческих воздействий в этой ситуации окажутся наиболее эффективными?

Факторы, влияющие на рабочее поведение и эффективность сотрудника, можно разделить на две группы: характеристики самого работника (индивидуальные различия) и характеристики ситуации, контекста его деятельности. Что сильнее влияет на поведение: характер и давление ситуации или личность работника?

К ситуативным характеристикам относятся характеристики контекста (организационного, профессионального, рабочего). Организационный контекст включает структурные составляющие (организационная структура и технология) и организационную культуру. Контекст рабочего места — это характеристики задач работника (разнообразие, целостность и т. д.) и характеристики его взаимодействий с коллегами, совместно с которым он выполняет эти задачи (контакты с другими людьми, координация, стили руководства и т. д.).

Теория модификации работы (*job-modification framework*) предполагает, что организационный контекст влияет на поведение и установки сотрудника не прямо, а опосредованно — через формирование контекста рабочего места. Д. Хакман и Г. Олдхем составили обзор исследований воздействия организационного, рабочего контекста и индивидуальных характеристик на поведение и состояния работника [2]. Оказалось, что поведение и реакции сотрудников в большей степени связаны

с особенностями организационного контекста и контекста рабочего места, чем с их индивидуальными особенностями. Контекст, таким образом, сильнее и перекрывает влияние индивидуальных особенностей.

Индивидуальные особенности в основном коррелируют с организационным контекстом. Такая связь — следствие того, что и организация выбирает сотрудников, и работники выбирают организацию в соответствии со своими предпочтениями. В итоге оказывается, что индивидуальные особенности работника связаны скорее с выбором предпочтительной для него организации, а не с текущим поведением на рабочем месте.

Еще одним неорганизационным фактором рабочего поведения, помимо индивидуальных особенностей, является принадлежность работника к определенной профессии. Профессиональный контекст — это особенности функциональных ролей, требований работы (например, задачи и обязанности), требований к работнику (например, к знаниям, навыкам, способностям), целей и методов работы, а также профессиональной культуры. В этом отношении сильно различаются технологи, IT-специалисты, бухгалтерские работники и т. д. Исследования показывают, что профессиональный контекст оказывает сильное влияние в основном на этапе адаптации работника к организации, когда основным ориентиром для поведения являются ранее сформированные профессиональные ожидания работника. По мере увеличения опыта и стажа пребывания в организации работник становится всё более подверженным воздействию организационного и рабочего контекста [3, р. 255].

Это вполне согласуется с теорией «вовлеченности»: контексты работы, воспринимаемые людьми, создают условия, которые их лично вовлекают в исполнение рабочих ролей или «расцепляют» с ними [4, р. 693–695]. Иными словами, речь идет в основном о мотивирующем влиянии контекста: жизненное пространство работника всё в большей степени включает рабочий контекст.

Возникает вопрос: а каков механизм «постепенного вовлечения»? Одним из самых известных вариантов ответа является теория сохранения ресурсов (*Conservation of Resources Theory*) [5]. Люди стремятся накопить и защитить ценные для них ресурсы (отношения с другими, мастерство, статус, финансы и т. д.). Ситуация потери ресурса вызывает стресс. Поскольку потеря одного ресурса может вызвать потерю другого ресурса (например, ухудшение рабочих отношений может привести к потере статуса, работы, дохода), образуется раскручивающаяся спираль негативного развития — возрастающих как лавина потерь ресурсов. Потери сопровождаются стрессом, что, в свою очередь, провоцирует выгорание и другие устойчивые отрицательные состояния [5, р. 64]. Напротив, приобретение какого-то из ресурсов, как правило, сопровождается приобретением других ресурсов (например, рост профессионального мастерства может приводить к увеличению дохода, улучшению отношений в семье, психологическому благополучию), и в этом случае человек попадает в раскручивающуюся спираль позитивного развития и возрастания ресурсов.

Применительно к организационной психологии мы имеем три спирали позитивного развития: «*Task-related gain spirals*» (накопление ресурсов мастерства и изменение характеристик задач); «*Social gain spirals*» (накопление ресурсов качества межличностных отношений на работе и в личной жизни); «*Intrapersonal gain spirals*» (накопление личностных ресурсов) [5, р. 74].

Успешное «постепенное включение» в рабочий контекст можно рассматривать как спираль позитивного развития, понимаемого как прогрессирующее накопление рабочих и личностных ресурсов. Таким образом, успешная адаптация не очень успешного работника означает его вхождение в раскручивающуюся спираль накопления (и защиты) рабочих и личностных ресурсов.

Как было отмечено выше, контекст сильнее воздействует на поведение, чем индивидуальные различия работников. Следовательно, обеспечивать эффективность работы нужно не столько не очень надежным отбором работников по их индивидуальным качествам, сколько управлением контекстом деятельности. Процессом адаптации можно управлять, проектируя организационный и рабочий контексты, которые способствуют успеху деятельности и могут быть стартовым рабочим ресурсом для позитивного развития.

Управленческие решения об изменениях в организационном контексте оказывают влияние на контекст рабочего места — непосредственное окружение и дизайн деятельности работника. Контекст рабочего места в свою очередь воздействует на выполнение задач и эффективность работы сотрудника. Если эта цепь многошаговых изменений со многими степенями свободы оказывается удачно реализованной, рабочее поведение и эффективность деятельности рядовых работников компании могут измениться в лучшую для компании сторону. Беда в том, что каскадирование изменений сверху вниз не всегда обеспечивает прогнозируемые результаты на уровне отдельного рабочего места. В этом случае на помощь привычно приходит менеджер и за счет оперативных воздействий и адекватного ситуации стиля руководства в режиме «ручного управления» ежедневно «латает» возникшие недочеты организационного и рабочего контекста.

Однако деятельность менеджера не в меньшей степени зависит от контекста, чем деятельность рядового работника. В частности, менеджерские роли, функции, круг принимаемых решений и организаторское поведение менеджера определяются измерениями организационного и рабочего контекста. В исследовании Э. Дьердорффа, Р. Рубина и Ф. Моргесона [6] сделана попытка связать между собой таксономии контекста работы менеджеров и организаторских ролевых требований к ним.

В исследовании выделены три вида рабочего контекста: контекст задачи (измерения автономии, ответственности и рутинности), социальный контекст (измерения взаимозависимости и межличностных конфликтов в работе), физический контекст (измерения чрезвычайных условий окружающей среды и опасных воздействий). Контексты работы с теоретической точки зрения не являются независимыми (ортогональными) — скорее они составляют систему напряженности или силовое поле в духе К. Левина, влияющие на поведение менеджера [6, p. 975].

Ролевые требования к менеджеру включали, во-первых, концептуальные требования (знания, навыки, индивидуальные особенности и поведение, связанные с когнитивными процессами, такими как сбор и обработка информации, принятие решений, планирование, научение); во-вторых, интерперсональные требования (интеракции, влияние и лидерование); в-третьих, технические/административные требования (аспекты организаторской работы, относящиеся к традиционным функциям бизнеса: операционный менеджмент, аккаунтинг и координирование административной деятельности).

Данные опроса 8633 действующих менеджеров показали, что физический контекст и контекст задачи обуславливают большую часть различий в технических/ административных требованиях. Например, физически опасные условия работы часто влекут за собой использование специализированных технологий и оборудования, создание стандартизированных рабочих процессов, политик в области техники безопасности. Социальный контекст определяет большую часть различий в интерперсональных ролевых требованиях.

Таким образом, исполнение менеджерских ролей находится под сильным влиянием контекста деятельности. Это подтверждается и данными исследования [7], проведенного нами для оценки влияния характеристик организационного контекста на сформированность компетенции «Анализировать и разрешать проблемы». В исследовании приняли участие 105 руководителей нефтегазодобывающего предприятия, входящего в состав группы «Газпром». С ними были проведены интервью, им также было предложено заполнить адаптированный опросник анализа работы [8]. Оценивалась частота проявления в работе контекстных характеристик, важность элементов компетенции, важность отдельных управленческих функций (ролей), выполняемых менеджером. Данные опроса были обработаны с помощью программы *SPSS 20*. Моделирование данных структурными уравнениями (модель путей, программа *Amos 19*) позволило выявить направление и тесноту связей компетенции «Анализировать и разрешать проблемы» с переменными контекста и функциями менеджеров.

Общее направление выявленных связей: от переменных контекста — к компетенции и от компетенции — к функциям. Контекст определяет границы компетенции как возможных для менеджера в конкретном организационном контексте способов и критериев решения задач (редифиницию задач), а компетенция, в свою очередь, — широту состава и организацию исполняемых менеджером функций.

К сожалению, принятие решений при проектировании организационного контекста относится к разряду относительно слабо структурированных проблем, для которых нет объективного критерия или доказуемого решения. Менеджеры в этой ситуации часто принимают решения, опираясь на интуицию или чувства. Интуиция может быть наиболее подходящим методом для «исполнительных» решений, которые сопряжены с выбором стратегии, инвестиций и вопросами управления человеческими ресурсами.

Интуиция может опираться на сложные экспертные имплицитные когнитивные схемы, выработанные в длительном практическом опыте менеджера. В этом случае организационный контекст выступает в роли обучающей среды, а для формирования когнитивных схем необходимы продолжительная работа, повторение задач, обратная связь, внимание к стимулам. Организации, которые в течение долгого времени удерживают своих членов в одних и тех же областях работы, могут чаще, чем другие, обеспечить сотрудников достаточными условиями для формирования комплексных, релевантных конкретной области знаний схем [9]. Однако это означает еще большую привязанность управленческих решений к организационному контексту. Таким образом, проектирование организационного и рабочего контекста оказывается в значительной степени воспроизведением привычного контекста либо сферой интуитивных решений, также основательно привязанных к привычному контексту.

Приспособление, подстройка работы к своим возможностям и запросам, накопление и защита «рабочих» ресурсов в такой ситуации становятся задачей самого рядового работника. Речь идет о спонтанных изменениях, которые работники привносят в работу и контекст работы по своей инициативе и в своих интересах. Эти изменения могут приобретать массовый характер и в силу этого оказывать «восходящее» влияние на организационный контекст и эффективность компании в целом. Речь идет о своего рода управленческих решениях «снизу». Возникает вопрос о том, насколько можно прогнозировать и держать под контролем такие спонтанные изменения в работе, происходящие в процессе адаптации работника к условиям деятельности.

Концептуальной основой управления процессом адаптации может быть модель рабочих требований — ресурсов (*Job Demands — Resources Theory, JD-R*) [10]. Суть модели проста и изящна. Поведение работника в процессе адаптации определяется соотношением требований работы и ресурсов, находящихся в распоряжении работника. Если это соотношение неблагоприятно (требования хронически превосходят ресурсы), работник прибегает к поведенческим стратегиям, выравнивающим его: накапливает ресурсы или изменяет в нужную сторону требования работы (не всегда легально). Эти поведенческие стратегии образуют стратегии подстройки, изменения работы по инициативе сотрудника («*job crafting*»), т. е. стратегии индивидуального приспособления к требованиям и условиям работы.

Таких стратегий четыре [11, р. 183]:

- 1) увеличение структурных ресурсов работы;
- 2) увеличение социальных ресурсов работы;
- 3) увеличение (усложнение) требований работы;
- 4) уменьшение требований работы.

Ресурсы работы — это особенности дизайна работы, которые способствуют преодолению трудностей в работе и имеют мотивирующий потенциал. Рабочие ресурсы всегда определяются по отношению к текущей рабочей ситуации, рабочему месту. В модели *JD-R* разделяются структурные и социальные рабочие ресурсы. К структурным ресурсам относятся характеристики дизайна работы (автономия, разнообразие и возможности для развития), к социальным ресурсам — характеристики социального контекста деятельности (поддержка, обратная связь и наличие обучения) [12, р. 233].

В проведенном эмпирическом исследовании проверялась гипотеза о том, что существуют особенности дизайна работы (рабочего контекста), которые в сочетании с индивидуальными особенностями работника (личностными ресурсами) провоцируют использование работником поведенческих стратегий приспособления, подстройки работы.

Личностные ресурсы (психологический капитал) — положительное психологическое состояние развития человека, отличающегося самоэффективностью, оптимизмом, надеждой и жизнестойкостью [13, р. 3]. Необходимо подчеркнуть, что психологический капитал — скорее состояние, чем устойчивая черта личности.

В исследовании участвовали работники двух производственных организаций, объем выборки — 232 работника.

Были использованы три опросника:

— опросник изменений в работе (подстройки работы, «*job crafting*»), являющийся адаптированным вариантом опросника М. Тимс, А. Бэккера и Д. Деркс [11],

содержит 4 шкалы, соответствующие четырем стратегиям подстройки работы: увеличение структурных ресурсов (улучшение дизайна работы), снижение требований (чтобы уменьшить стресс и напряжение), увеличение социальных ресурсов (выстраивание отношений с руководством и коллегами) и увеличение рабочих требований (усложнение работы);

— опросник рабочих характеристик (дизайна работы) — часть опросника Хакмана — Олдхэма, адаптированного И. Н. Бондаренко [14], — включает 7 шкал, соответствующих семи характеристикам дизайна работы: три характеристики заданий («разнообразие навыков», «значимость задания», «завершенность задания»), четыре характеристики контекста исполнения заданий («взаимодействие», «автономия», «обратная связь от работы», «обратная связь от других работников»);

— опросник «Психологический капитал» (А. Бэккер) содержит 18 вопросов, относящихся к четырем шкалам: «Самоеффективность» (способность выстраивать поведение и прикладывать необходимые усилия для успешной реализации сложных задач), «Оптимистичность» (ожидание изменений к лучшему в настоящем и в будущем), «Самооценка» (в сравнении с другими), «Жизнестойкость» (восприятие и позитивная оценка новых и трудных ситуаций как вызовов).

По данным, полученным в исследовании, был проведен регрессионный анализ, а затем построены структурные модели (модели путей) характеристик дизайна работы и психологического капитала как предикторов выбора стратегий подстройки работы.

Показано, что на выбор стратегий подстройки работы оказывают влияние характеристики дизайна работы в сочетании с характеристиками психологического капитала. Детерминантами выбора стратегии увеличения требований оказались завершенность работы (стандартизованный коэффициент 0,21) и самоеффективность (0,46)². Детерминантами выбора стратегии увеличения структурных ресурсов являются разнообразие работы (0,30) и жизнестойкость (0,36).

Выбор стратегий уменьшений требований определяется сочетанием низкого разнообразия работы (0,36) и высокой самооценки (0,40). Детерминанты стратегии увеличения социальных ресурсов — это завершенность работы (0,16), значимость работы (0,16), высокий уровень обратной связи от других (0,42), низкий уровень обратной связи от работы (0,19). Психологический капитал в число предикторов стратегии увеличения социальных ресурсов не вошел.

Таким образом, на выбор стратегии изменений, подстройки работы как управления «снизу — вверх» оказывает влияние сочетание индивидуальных особенностей работников и характеристик контекста работы. Управленческие решения, направленные на проектирование рабочего контекста, могут рассматриваться как инструмент управления спонтанной активностью и стратегиями поведения работников.

Литература

1. Никитин М. В. Центры прикладных квалификаций: концептуальные подходы // Аккредитация в образовании. Электронный журнал об образовании. 20.09.2012. URL: http://www.akvobr.ru/centry_prikladnyh_kvalifikacii.html (дата обращения: 31.11.2014).

2. Oldham G. R., Hackman J. R. Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks // Administrative Science Quarterly. 1981. Vol. 26, No. 1. P. 66–83.

² Здесь и далее в скобках указаны стандартизованные коэффициенты.

3. *Gavin J. F., Greenhaus J. H.* Organizational tenure, work environment perceptions, and employee mental health // *Journal of Vocational Behavior*. 1976. No. 8. P. 247–258.
4. *Kahn W. A.* Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33. P. 692–724.
5. *Hobfoll S., Shirom A.* Conservation of Resources Theory: Application to Stress and Management in the Workplace // *Handbook of Organization Behavior*. 2nd ed., rev. and expanded / ed. by R. Golembiewski. New York: Master Dekker AG, 2001. P. 57–74.
6. *Dierdorff E. C., Rubin R. S., Morgeson F. P.* The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements // *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94, No. 4. P. 972–988.
7. *Маничев С. А., Астапенко Е. Е.* Организационный контекст и менеджерская компетенция «решение проблем» // Шестая международная конференция по когнитивной науке: Тезисы докладов. Калининград, 23–27 июня 2014 г. Калининград: [Б. и.], 2014. С. 713–715.
8. *Prien E., Goodstein L., Goodstein J., Gamble L.* A Practical Guide to Job Analysis. Hoboken: Wiley & Sons, 2009. 290 p.
9. *Dan E., Pratt M. G.* Exploring intuition and its role in managerial decision making // *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32, No. 1. P. 33–54.
10. *Bakker A. B., Demerouti E.* The Job Demands-Resources model: state of the art // *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22, No. 3. P. 309–328.
11. *Tims M., Bakker A. B., Derks D.* Development and validation of the job crafting scale // *Journal of Vocational Behavior*. 2012. Vol. 80. P. 173–186.
12. *Tims M., Bakker A. B., Derks D.* The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2013. Vol. 18, No. 2. P. 230–240.
13. *Luthans F., Avolio B. J., Yousseff C.* Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford, England: Oxford University Press, 2007. viii+246 p.
14. *Бондаренко И. Н.* Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации R. Hackman и G. Oldham» на русскоязычной выборке // *Психологический журнал*. 2010. Т. 31, № 3. С. 158–173.

Статья поступила в редакцию 27 ноября 2014 г.