

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯМИ

*Екатерина Шишлова**

В статье раскрывается сущность психолого-педагогического подхода в управлении современными как государственными так и бизнес-организациями. Понимание организации как социально-психологической системы и живого организма позволяет определить основные принципы и оценить тенденции ее развития независимо от ее типа. В результате анализа психологической структуры организации автор выявляет необходимые условия для развития потенциала сотрудников в процессе управленческой деятельности. К таким условиям относит: развитие организационных коммуникаций; обогащение корпоративной культуры; создание благоприятного психологического климата. Подчеркивается роль психологического подхода в гармонизации взаимных ожиданий личности и организации. Раскрывается структура человеческого потенциала как основного ресурса повышения эффективности современной организации.

Психолого-педагогический подход в управлении организацией как бизнес, так и государственной обосновывает решающую роль человеческого фактора в ее эффективном развитии, определяет условия, необходимые для реализации потенциала каждого сотрудника организации. Совершенствование управляющего воздействия связано с его наполнением «социально-значимым содержанием, отражающим естественно-природные и общественно-исторические потребности людей» [3. С. 144].

Психологический подход к организационному развитию формируется в постиндустриальную эпоху, отражает изменения, происходящие в социальной и экономической сферах жизни общества, во взаимных ожиданиях личности и организации. Психологический подход к управлению организацией изучается Психологией организации, инновационной областью социальной психологии, в тесном взаимодействии с та-

кими дисциплинами, как «Менеджмент», «Организационное поведение», «Теория организации».

Авторы известного труда по менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури определяют организацию как объединение отдельных людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели [8]. Статус организации (юридического лица) фиксирует существование приоритетной цели, не сводящийся к индивидуальным устремлениям. Сам термин «организация» происходит от греческого «органон», что означает инструмент. Организация – это инструмент для эффективного достижения общей цели.

Организация получила свое название по аналогии с жизнедеятельностью живого организма. Основатель административной школы управления, А. Файоль, писал: «Организовывать – значит строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия» [6. С. 5, 6]. Термин «ор-

* **Шишлова Екатерина Эдуардовна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии, заведующая социологической лабораторией МГИМО МИД России.

ганизм» применительно к предприятию говорит о понимании его системной сущности и живой природы. В теории менеджмента противопоставляют органические структуры, которые подобно живому организму, способны к быстрой реакции на изменения внешней и внутренней среды и механистические структуры, работающие подобно хорошо отлаженному механизму в условиях стабильности и предсказуемости. Механистические вертикальные структуры, требующие четкого выполнения инструкций и предписаний, снижают гибкость и оперативность реагирования, сокращают вероятность творческих и нестандартных действий, препятствуют принятию оперативных управленческих решений. Требование жесткого следования инструкциям и предписаниям (в которых невозможно все предусмотреть) противоположно саморазвитию и эффективной деятельности как отдельной личности, так и организации в целом.

В условиях рыночной экономики конкурентоспособными оказываются организации, работающие как самостоятельная саморегулирующаяся система. Понимание организации как системы и живого организма составляет методологическую основу психологического подхода в управлении. Остановимся подробнее на характеристике организации как системы.

Понятие «организация» непосредственно соотносится с понятием «система». Организации любого типа свойственны все признаки системы, такие как целостность и единство элементов, их относительная самостоятельность, взаимодействие элементов между собой, наличие общей цели. Различные организации относятся к типу социальных систем. В отличие от других систем (биологических, технических и т.д.), они имеют ряд дополнительных значимых признаков: иерархия статусов элементов; наличие в системе механизмов самоуправления; различная степень самосознания объектов и субъектов; разнообразие ценностных ориентаций элементов системы; наличие формальных и неформальных межличностных и межгрупповых отношений и др.

Основным элементом организационной системы выступает человек. Объединение людей в организацию на основе взаимодействия обеспечивает достижение более высоких результатов.

С точки зрения общности людей организация представляет собой социальную систему, с точки зрения отдельной лично-

сти ее можно рассмотреть как психологическую систему. Подобное разделение условно и имеет смысл для более подробного изучения различных сторон единой системы. Таким образом, психологический подход рассматривает организацию как социально психологическую систему.

Способность к системному видению стала одним из важных требований, предъявляемых к рядовому сотруднику или управленцу как бизнес, так и государственной организации. Понимание организации как социальной системы предполагает умение видеть элементы системы в целом. Понимание организации как психологической системы предполагает умение видеть каждый элемент системы в отдельности. Психологический подход в управлении непосредственно связан с педагогическим. Методологическую основу последнего составляет гуманистическая педагогика, признающая личность как высшую ценность. Педагогический подход в управлении направлен на создание условий для личностного роста и самореализации каждого сотрудника организации.

Понимание организации как социальной системы основано на знании законов и принципов развития организации, которые изучаются отдельной дисциплиной – Теорией организации – и заключаются в следующем. Принцип целенаправленности – организация оказывается жизнеспособной если ее цель принимается всеми сотрудниками и согласуется с целями, которые стоят перед обществом в целом. Принцип управляемости – для достижения цели организации с минимальными временными и материальными затратами необходима координация деятельности всех ее элементов. Принцип динамичности – организация меняется во времени: имеет свое прошлое, существует в настоящем, планирует будущее. Принцип открытости – организация активно взаимодействует с внешней средой и другими организациями, а также учитывает общественные и природные явления. К законам социальных организаций относится, прежде всего, закон синергии, который заключается в том, что прирост энергии организации превышает сумму индивидуальных усилий ее членов. Закон самосохранения и борьбы организаций за выживание выражается в умении организации не только приспосабливаться к внешней среде, но и использовать происходящие в ней изменения в своих интересах, прогнозировать развитие. Закон развития организации определяет этапы

ее жизнедеятельности: создание, рост, стабильность, спад, ликвидация. Принцип диалектического единства статики и динамики, при котором необходимость нововведений определяет переход организации от статического к динамическому режиму работы. Закон композиции и пропорциональности рассматривает организацию как целостный объект в ее тенденции к объединению в условиях глобализации. Закон информированности и упорядоченности исходит из потребности организации в достоверной, упорядоченной и структурированной информации. Закон единства анализа и синтеза подчеркивает необходимость применения исследовательского метода к развитию организационных систем. Знание перечисленных принципов и законов позволяет адекватно оценить тенденции развития организации, является неотъемлемой стороной стратегического, инновационного мышления.

Понимание организации как психологической системы предполагает умение видеть человеческий потенциал каждого сотрудника организации. Психологический подход позволяет определить условия для развития человеческого потенциала. Педагогический подход направлен на создание подобных условий. Таким образом, психолого-педагогический подход в управлении выражается в определении и создании необходимых условий для реализации человеческого потенциала.

Организационная психология выделяет следующие стороны человеческого потенциала:

- квалификационный потенциал (профессиональная компетентность);
- психофизиологический потенциал (работоспособность);
- творческий потенциал (интеллектуальные способности, креативность);
- коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству);
- нравственный потенциал (ценностно-мотивационная сфера).

Важно отметить, что уровень и качество человеческого потенциала сотрудника современной организации не зависят от такого фактора как гендер. Любые ограничения по гендерному признаку оказывают отрицательное влияние на эффективность организации, так как препятствуют использованию потенциала каждого на благо ее развития. Более того, не только каждая организация является смешанной по гендерному признаку, но, образно говоря, и каждый ее

сотрудник. «Современная лидерская роль требует сочетания традиционных мужского и женского деловых стилей. Успехов добиваются руководители, сочетающие в себе независимость, агрессивность, склонность к риску (мужской деловой стиль) и умение приспосабливаться к изменениям, готовность к обмену опытом, внимание к качеству межличностных отношений (женский деловой стиль) [5, с. 135].

Уровень использования потенциала сотрудника независимо от гендерного фактора, задействование всех его сторон, является показателем оптимальности руководства и управления. Ориентация на использование какого-то одного вида потенциала или потенциала отдельных сотрудников ограничивает возможности развития как личности, так и организации в целом.

Для определения условий эффективного управления человеческим потенциалом организации рассмотрим ее психологическую структуру. Будем исходить из понимания организации как живого организма, из аналогии с ним. Подобные подходы уже существовали в науке. Например, философ Д. Деннет и психолог Т. Вильсон проводили аналогию между организацией психики и устройством правительства [9]. Теоретик менеджмента С. Бир проводил параллель между процессами, происходящими в нервной системе и системе управления современной корпорацией. По его мнению, человеческая нервная система и корпоративный менеджмент имеют единое число уровней управления и функционируют схожим образом [1].

Определим психологическую структуру организации по аналогии со структурой человеческой психики. Человеческая психика, согласно исследованиям психологов, представляет собой единство трех элементов: психических процессов (восприятие, ощущение, внимание, память, мышление, воображение); психических состояний (высокий или низкий уровень психической активности - творческий подъем, заинтересованность или апатия, равнодушие); индивидуально-психических свойств (темперамент, характер, способности, направленность).

Психологическую структуру организации как живого организма можно вывести из структуры психики человека в целом и функций ее отдельных элементов. Так, психические процессы обеспечивают человека необходимой информацией, психические состояния выражают определенный уро-

Структурная модель психики		Характеристики жизнедеятельности
Человека	Организации	Человека и Организации
Психические процессы	Организационные коммуникации	Информированность
Психические состояния	Психологический климат	Активность
Психические свойств	Организационная культура	Индивидуальность

вень активности, а психические свойства определяют индивидуальность, неповторимость личности.

Если обратиться к организации, то функцию обеспечения необходимой информацией выполняют организационные коммуникации, динамику организационных явлений определяет психологический климат а индивидуальность и неповторимость организации определяет организационная культура.

Таким образом, психологический подход в управлении позволяет определить, а педагогический подход позволяет обеспечить необходимые условия для развития потенциала сотрудников организации. К этим условиям относятся следующие: [4. С. 9].

1. Развитие организационных коммуникаций (развитие коммуникативной сети организации, представленной совокупностью внутренних и внешних коммуникативных связей).

2. Создание благоприятного психологического климата (показателем является состояние удовлетворенности сотрудников работой в организации, противоположно отчуждению).

3. Обогащение организационной культуры (ценностей и норм, обеспечивающих внутреннюю интеграцию и адаптацию организации к внешней среде).

Данные условия являются универсальными, то есть распространяются на организации любого типа, в том числе бизнес- и государственные.

Понимание психолого-педагогических аспектов развития системы способствует гармонизации взаимных ожиданий личности и организации. Взаимные ожидания системы и человека проектируются и выражаются в двух моделях организационного поведения. Первая модель соответствует механистической структуре и рассматривает организацию как совокупность рабочих мест, а каждое рабочее место как совокупность обязанностей, прав и ответственности. Эта модель может провоцировать состояние отчуждения. Вторая модель организационного поведения больше соответствует организационной структуре и рассматривает организационную систему как совокупность социальных ролей, а каждую роль как модель

ожидаемого поведения личности, занимающей в организации определенное статусное положение, ролевую позицию, соответствующие индивидуальному потенциалу и особенностям организационной ситуации. Эта модель способствует состоянию удовлетворенности трудом. Различие между этими моделями заключается в жесткости санкций за отступления от предписанных, нормативных и желаемых моделей поведения в конкретных организационных системах.

В идеале взаимные ожидания личности и организации могут выглядеть следующим образом. Организация ждет от человека как элемента системы высокой эффективности труда. Человек ждет от организации реализации значимых потребностей. Каждая из сторон для гармонизации взаимных ожиданий должна предпринять определенные шаги с целью достижения компромисса:

- организация создает условия, необходимые для реализации значимых потребностей личности, что требует особых усилий;
- человек стремится занять активную жизненную позицию в организации, стремиться к саморазвитию и самореализации.

Организация воспринимает работника как личность, а личность воспринимает свою деятельность в организации как сотрудничество.

Для установления данной гармонии необходимо понимание значимых потребностей сотрудника. Изменение отношений личности и организации, сотрудника и менеджера происходило в результате изучения и учета меняющихся потребностей личности. Потребности работника совершили сдвиг вверх по известной пирамиде А. Маслоу [7], отношения зависимости в условиях трудового найма заменились отношениями взаимозависимости. Наибольший интерес для современного человека представляет возможность добиваться самоуважения и самоактуализации. Если подобные условия не создаются в организации, возникает чувство неудовлетворенности трудом, снижается его эффективность, человек ищет способы реализации своих потребностей за пределами данного рабочего места.

Динамика изменения взглядов на роль человека в организации характеризуется

переходом от понимания работника как человека экономического к человеку социальному и психологическому [2. С. 152-179]. Это происходит в условиях перехода от организаций индустриального общества к организациям постиндустриального общества. Теории организации начала XX в. делали акцент на потребностях существования, они исходили из упрощенной модели человека как существа биологического и устанавливали жесткую взаимосвязь между вознаграждением и трудом на благо организации (Ф. Тейлор, М. Вебер). В 20-ые годы развивается «школа человеческих отношений» на производстве, внимание уделяется социальным потребностям (Э. Мэйо, Ф. Херцберг, Д. МакГрегор). В 50-60-е годы на первый план выходят психологические потребности. Приобретает популярность пирамида потребностей Маслоу. Применительно к теории организации из концепции следует, что удовлетворенные потребности перестают мотивировать человека. По мере роста благосостояния и социальной защищенности работника возможности работодателя подчинять его организационным целям, основываясь на физиологических потребностях и потребностях безопасности сократились. Менеджеры оказались вынужденными искать новые пути побуждения работников к самоотдаче, апеллировать к потребностям более высокого уровня. Эта модель предполагает, что любой человек,

независимо от должности и квалификации, стремится реализовать себя в работе, имеет собственную психологическую мотивацию. Для объединения личных и организационных целей человек должен иметь возможность самостоятельно принимать решения и влиять на организацию. Менеджер не в состоянии удовлетворить возросшие потребности, но он может создать условия для саморазвития каждого сотрудника.

Итак, психология и педагогика управления организацией рассматривают человеческий потенциал личности как главный ресурс развития организации постиндустриальной эпохи.

Психология и педагогика управления исходят из понимания организации как системы и определяют:

- условия развития организации в целом (закономерности и принципы развития организации);
- условия развития человеческого потенциала как основного элемента организации (развитие организационных коммуникаций; создание благоприятного психологического климата; обогащение организационной культуры).

Учет и реализация данных условий в бизнес и государственных организациях составляет основу психолого-педагогического подхода и обеспечивает их эффективное развитие.

Литература:

1. Бир С. Мозг фирмы. М., 2009.
2. Коннов В.И. Лекции по психологии управления. М., МГИМО-Университет, 2013.
3. Охотский Е.В. Государственное управление: инерция выживания или стратегия развития // Право и Управление. XXI век. № 1(26). 2013. С. 140 – 149.
4. Шишлова Е.Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект: учебное пособие. М., 2010.
5. Шишлова Е.Э. Гендерные аспекты делового и лидерского стилей / Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство. Материалы международной научно-практической конференции. Тверь, Тверской гос. ун-т, 2014.
6. Fayol, H. General and Industrial Management. London, Pitman, 1949.
7. Maslow, A. H. A theory of human motivation. Psychological review. № 4(50). 1943.
8. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. New York, Harper & Row, 1988.
9. Wilson T. Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious. Cambridge, Harvard University Press, 2002.

PSYCHO-PEDAGOGICAL APPROACH IN THE MANAGEMENT OF MODERN STATE AND BUSINESS ORGANIZATIONS

The article considers the status and role of the psycho-pedagogical approach to management in modern organization. Perceiving an organization as a social and psychological system makes it possible to determine the main principles and trends of its development. To find out the conditions necessary for personal development of employees in management process the author analyzes the psychological structure of the organization. Among those conditions the author lists the following ones: development of organizational communications, corporate culture improvement and creation of a

favorable psychological climate. The article accentuates the role of the psychological approach in harmonizing mutual expectations of a person and an organization. The author identifies the structure of human potential as a major resource in improving the performance of a modern organization.

Ekaterina Shishlova,
Candidate of Science (Pedagogy),
Associate Professor, Department of Pedagogy
and Psychology, MGIMO(University) under
the MFA of Russia, Head of the Laboratory
for Sociological Research.

Ключевые слова:

психолого-педагогический подход,
социально-психологическая система,
механистические и органические
организации, управление, человеческий
потенциал.

Keywords:

psycho-pedagogical approach, social and
psychological system, mechanistic and
organic organization, management, human
potential.

References:

1. Beer S. *Mozg Firmy [Brain of the firm]*. M., 2009.
2. Konnov V.I. *Lektsii po psikhologii upravleniia [Lectures on the psychology of management]*. M., MGIMO-University, 2013.
3. Shishlova E.E. *Razvitie organizatsii. Sotsial'no-psikhologicheskii aspekt: uchebnoe posobie [Organization development. A social and psychological aspect: study book]*. M., 2010.
4. Ohotskij E.V. *Gosudarstvennoe upravlenie: inerciya vyzhivaniya ili strategiya razvitiya [State administration: inertia of survival or strategy of modernization] // Pravo i upravlenie. XXI vek [Law and Management. XXI Century]*. 2013. № 1 (26).
5. Shishlova E.E. *Gendernye aspekty delovogo i liderskogo stilej / Psihologiya truda i upravleniya v sovremennoj Rossii: organizaciya, rukovodstvo i predprinimatelstvo. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii [Gender aspects of the business and leadership styles / Psychology of labor and management in modern Russia: the organization, management and entrepreneurship. Proceedings of the international scientific-practical conference]*. Tver, Tver State University Press, 2014.
6. Fayol, H. *General and Industrial Management*. London, Pitman, 1949.
7. Maslow, A. H. *A theory of human motivation*. *Psychological review*, 4(50), 1943.
8. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York, Harper & Row, 1988.
9. Wilson T. *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*. Cambridge, Harvard University Press, 2002.