

ГЛАВА II

ЗАРУБЕЖНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

За рубежом проблематика организационной психологии близка проблематике психологии менеджмента. В американских исследованиях работу по организации фирмы рассматривают как комплекс взаимосвязанных мероприятий, к которым относят: 1) определение целей и задач организации; 2) разработку функциональной структуры организации, определение отдельных видов работ, необходимых для выполнения общей задачи; 3) координацию отдельных работ и их интеграцию в целях создания конечного продукта; 4) работу с персоналом - изучение мотивации работников, системы информации, контроля, стимулирования труда; 5) создание единой организационной системы для достижения внутренней согласованности и производительности фирмы.

Можно выделить три основных концептуальных подхода в зарубежной организационной психологии:

1. Американская классическая школа, включающая в себя два направления: а) теорию Ф. У. Тейлора; б) теорию Г. Эмерсона.

2. Американская социально-психологическая школа, представленная: а) теорией «человеческих отношений» Э. Мейо; б) теорией мотивации труда Д. Мак-Грегора; в) теорией «обогащения работы» Ф. Херцберга.

3. Японская школа организационной психологии.

Разберем более подробно эти основные концептуальные подходы.

§ 1. АМЕРИКАНСКАЯ КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА

Зародившись в США в конце XIX-начале XX века, эта школа получила широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. В рамках этой школы работали такие исследователи, как Ф. У. Тейлор, Л. Гьюлик, Дж. Муни, Э. Брег, Л. Аллен, Л. Урвик, М. Фоллет, К. Шелтон, Г. Эмерсон. Основная цель их работы состояла в выявлении организационных, психологических и социально-психологических факторов повышения эффективности труда.

Теория Ф. У. Тейлора

Фредерик Уислоу Тейлор (1856-1915)- американский инженер и ученый, родоначальник теории научного управления, индустриальной социологии и социальной психологии. Предложенная Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса. В написанных им книгах «Основы научного управления предприятием» и «Управление фабрикой» доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления фирмой, основанный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел и что для повышения экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрять систему научного управления.

Основные принципы подхода Тейлора заключаются в следующем:

Увеличение комфорта и благосостояния человечества является главной целью производства.

Предприниматели должны нести ответственность за соблюдение интересов всего общества, а не только их частного капитала.

Рациональная организация производства необходима для получения максимальных прибылей и возможности выстоять в конкурентной борьбе.

Система научного управления должна дать предпринимателям знания о рациональном ведении производства.

Рядовой рабочий изначально ленив, невежествен, пассивен. Средствами стимулирования производительности его труда являются жестко стандартизированные методы, приемы, орудия. Трудовые опера-

ции должны выполняться рабочими чисто механически, поскольку размышления могут нарушить автоматизм движений и снизить производительность. Особое значение имеет изучение движений рабочих в процессе труда. Необходимо расчленить весь трудовой процесс на отдельные операции, хронометрировать каждую из них и рабочий день в целом. Отдельные рабочие движения надо изучать специально и давать рекомендации по их рациональному построению. Процесс рационализации труда рабочих предполагает: а) строгую регламентацию всего рабочего времени; б) отработку приемов каждой операции; в) введение поточных линий и конвейера, темп движения которых должен задавать ритм труда рабочего.

Сочетание материальной заинтересованности и «разумного эгоизма». Только с помощью оплаты можно максимально заинтересовать рабочего. Люди не должны получать больше или меньше, чем они заработали, а предприниматель не должен быть филантропом. Коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Каждый старается заработать как можно больше. Отсюда вывод - оплата и предпринимателя, и рабочего должна соответствовать их вкладу в производство, стимулировать индивидуальную ответственность. Но одновременно необходимо использовать и принцип «разумного эгоизма», т. е. определенные финансовые средства нужно вкладывать в развитие производства, создание новой техники и технологии.

Непрерывный контроль за работой конкретного исполнителя. Без принуждения и контроля рабочий будет отлынивать от работы. На производстве необходимо организовать группы надсмотрщиков, инспекторов, нормировщиков, осуществляющих контроль за установленной нормой выработки.

Оперативный контроль за работой цехов. Такой контроль позволяет своевременно реагировать на нехватку заготовок, инструмента, сырья, следить за количеством и качеством продукции, вносить организационные изменения.

Одним из первых в организационной психологии Тейлор стал применять психологические тесты при приеме на работу и определении квалификации, использовать наблюдение, интервью, анкетирование. Им впервые был поставлен вопрос о связи технологического процесса с деятельностью и психикой людей. Тейлор предложил комплекс

мер по повышению квалификации работников, разработал систему мероприятий по преодолению психологической инертности людей в отношении крупномасштабных нововведений. Идеи Тейлора повлияли на распространение «революции менеджеров», легли в основу научной организации труда на промышленных предприятиях.

Теория Г. Эмерсона

Гарингтон Эмерсон (1853—1931) получил образование инженера в Германии, затем работал в США. В книге «Двенадцать принципов производительности» он сформулировал принципы правильной организации как труда отдельного исполнителя, так и производственного процесса предприятия, рассмотрел целесообразность человеческой деятельности с точки зрения производительности, предложил методику достижения максимальной эффективности управления.

Главная идея Эмерсона состоит в следующем: истинная производительность труда всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях. Напряженный труд дает крупные результаты при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность - это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно - значит прилагать максимальные усилия. Работать продуктивно - значит прилагать усилия минимальные. Известное многим из нас стремление выполнить план любой ценой - это и есть попытка решить экономическую задачу не за счет рациональной организации работы, а путем аврала, командных методов управления, принуждения работников. Не производство должно подстраиваться к управлению, считает Эмерсон, а управление должно обслуживать производство.

Приведем все двенадцать принципов производительности, как они сформулированы автором.

1. Четко поставленные цели производства и четко обозначенные задачи персонала.

2. Здравый смысл. Имеется в виду не просто житейская сметливость, а мужество посмотреть правде в глаза: если есть трудности в организации производства - оно не приносит прибыли, произведенный

товар не раскупается на рынке - значит существуют конкретные причины, зависящие в первую очередь от организаторов и менеджеров. Необходимо найти эти причины и смело и решительно их устранить.

3. Компетентная консультация. Целесообразно и выгодно привлекать к постоянному совершенствованию системы управления специалистов в этой области - социологов, психологов, конфликтологов и пр.

4. Дисциплина. Настоящая дисциплина требует прежде всего четкого распределения функций: каждый управленец и исполнитель должен четко знать свои обязанности; каждый должен быть осведомлен, за что он отвечает, как и кем он может быть поощрен или наказан.

5. Справедливое отношение к персоналу, выражающееся в идее «лучше работаешь - лучше живешь». Произвол в отношении работников должен быть исключен.

6. Обратная связь. Позволяет быстро, надежно и полноценно учитывать и контролировать предпринятые действия и выпущенную продукцию. Нарушение в обратной связи ведет к сбоям в системе управления.

7. Порядок и планирование работы.

8. Нормы и расписания. Высокие результаты в труде связаны не с повышением, а с сокращением усилий. Сокращение усилий достигается благодаря знанию и учету всех резервов производительности, умению реализовать их на деле и избежать неоправданных трудовых затрат, потерь времени, материалов, энергии.

9. Нормализация условий. Нужно не человека приспособлять к машине, а создавать такие машины и технологии, которые дали бы возможность человеку производить больше и лучше.

10. Нормирование операций. Труд необходимо нормировать так, чтобы рабочий был в состоянии выполнить задание и хорошо заработать.

11. Письменные стандартные инструкции. Они служат для того, чтобы освободить мозг работника для инициативы, изобретений, творчества.

12. Вознаграждение за производительность. Целесообразно ввести систему оплаты труда, которая учитывает как время, затраченное работником, так и его умения, проявляющиеся в качестве его работы.

Двенадцать принципов организации труда, предложенные Эмерсоном, послужили основой рациональной организации труда на промышленном предприятии и в настоящее время эффективно используются на практике управления.

§ 2. АМЕРИКАНСКАЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ШКОЛА

Это направление возникло в США в 20-е годы XX века. Его представителями являются Э. Мейо, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, У. Диксон, Д. Мак-Грегор, К. Арджайрис, Р. Лайкерт, Ф. Селзник, Ф. Херцберг, А. П. Слоун.

Социально-психологическая школа организационной психологии подвергла критике теорию Тейлора, считавшего главным стимулом человеческой деятельности материальную заинтересованность, и заменила свойственный тейлоризму бихевиоральный подход к человеку анализом социально-психологической деятельности. Основным принцип этой школы: «Человек - главный объект внимания на производстве». Представители социально-психологической школы провели множество исследований и экспериментов на производстве и доказали, что наряду с материальным стимулом в повышении производительности труда большое значение имеют и социально-психологические факторы, как сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом. Наиболее ярко социально-психологическая школа в организационной психологии представлена теорией «человеческих отношений» Э. Мейо.

Теория Э. Мейо

Элтон Мейо (1880-1949)- американский социолог и психолог, один из основоположников организационной социологии и социальной психологии, профессор Гарвардского университета. Разрабатывая теорию «человеческих отношений», Мейо ставил следующие цели: повысить уровень мотивации человека к труду; психологически подготовить работника к принятию нововведений на производстве; улучшить качество организационных и управленческих решений; развивать сотрудничество среди работников и их трудовую мораль; содействовать личностному развитию работника.

Теория «человеческих отношений» сформулирована Мейо в ходе его знаменитых Хоторнских экспериментов, которые проводились в течение 13 лет (с 1924 по 1936 г.) в городе Хоторне близ Чикаго. В целом можно выделить четыре этапа экспериментальной работы Мейо.

Первый этап. В 1924 году к Мейо обратилось руководство текстильного предприятия с просьбой разобраться в причинах высокой текучести кадров, которая в некоторых цехах предприятия достигала 25%, т. е. каждый четвертый работник в течение года увольнялся с предприятия. В одном из цехов, где работали преимущественно женщины, Мейо провел ряд реорганизационных мероприятий:

- перерывы для всех работников цеха стали проводиться в одно и то же время, чтобы в течение перерыва они смогли быть вместе и поговорить;

- станки в цехе были переставлены: если раньше они стояли в ряд, друг за другом, то теперь - полукругом, так, чтобы во время работы девушки могли общаться;

- в штат цеха была введена медицинская сестра, к которой работницы могли обращаться за медицинской и психологической помощью и которая снимала их эмоциональное напряжение, усталость, нервные стрессы, передавала просьбы администрации цеха.

Такая реорганизация привела к некоторому сокращению текучести кадров, улучшились взаимоотношения и между работницами, и с администрацией. Из проведенного эксперимента Мейо делает первое открытие - важность процесса общения в производственных условиях.

Второй этап. Свою экспериментальную работу Мейо продолжил в «Western Electric Company». Забастовочного движения на этом предприятии, где работало около 130 тысяч человек, не было, но компания столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле телефонных аппаратов. Длительные исследования психологов не привели к удовлетворительному объяснению причин. Тогда в 1928 году был приглашен Мейо. Перед ним была поставлена задача - найти стимулы для повышения производительности труда. Мейо организовал эксперимент, имеющий первоначальной целью выяснить, как влияет на производительность труда такой фактор, как освещенность рабочего помещения. Он разделил работниц цеха на экспериментальную и контрольную группы. В экспериментальной группе освещенность помещения увеличили и через некоторое время обнаружили рост производительности труда. В контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда не росла. Через некоторое время еще больше увеличили освещенность помеще-

ния в экспериментальной группе и отметили новый прирост производительности. Однако в контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда также возросла. Мейо столкнулся с парадоксальной ситуацией. Когда в экспериментальной группе он убирает все улучшения освещенности, производительность труда работниц продолжает расти, причем рост производительности наблюдается и в контрольной группе. Следовательно, только улучшением освещенности рабочего места невозможно объяснить повышение производительности труда. Мейо предполагает, что в эксперименте проявляет себя еще какая-то переменная. За такую переменную им принимается сам факт участия работниц в эксперименте. Осознание важности происходящего, своего участия в исследовании, внимания к своей личности — все это привело к большему включению работниц в производственный процесс и дало рост производительности труда даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения. Из результатов этого эксперимента Мейо делает второе открытие - значимость внимания к рядовому работнику со стороны администрации и исследователей. Работницы оценили возникшую ситуацию таким образом, что для них оказался важен сам факт интереса к ним лично, к их труду, они очутились в центре внимания, стали известны всему предприятию.

Третий этап. Эти неожиданные результаты заставили Мейо усложнить эксперимент и провести еще несколько исследований. Он отобрал шесть работниц, которые были помещены в отдельную комнату, и начал эксперименты по изменению различных условий труда. Была улучшена система оплаты труда, введены одновременные дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю. При внедрении этих новшеств производительность труда повышалась, а когда, по условиям эксперимента, все нововведения были отменены, производительность хоть немного и снизилась, но осталась на уровне более высоком, чем первоначальный. Мейо сделал еще три важных открытия. Первое - наличие у людей особого чувства — «социобильности», т. е. потребности в принадлежности к группе. Оказалось, что у девушек, участвовавших в эксперименте, ярко проявилась потребность принадлежать к своей группе. Второе - существование формальных и неформальных групп на производстве. Девушки тесно сплотились, у них сложились дружеские взаимоотношения, возникла

неформальная группа. Третье - значение неформальных групп. Мейо считал, что неформальную группу можно использовать в интересах фирмы и таким образом добиться увеличения производительности труда, воздействуя на отдельного работника через неформальную группу. В результате проведенных исследований производительность труда в цехе за 2,5 года возросла на 40%.

Четвертый этап. Выяснив роль неформальных групп в процессе производства, Мейо решил посмотреть, что же происходит внутри этой неформальной группы. В бригаду, состоящую из 14 мужчин, сборщиков телефонных аппаратов, был внедрен социальный психолог, который в течение 18 недель адаптировался и работал с ними. Он выяснил, что в такой неформальной группе существует собственная внутригрупповая мораль. Для данной группы она заключалась в трех основных принципах: 1) «не делай слишком много»; 2) «не делай мало»; 3) «не заносись, не выделяйся». Для того чтобы избежать повышения планового задания, норма выработки определялась самой группой и развивались различные способы взаимопомощи и взаимоподдержки. Открытие, которое делает Мейо в результате своего четвертого эксперимента, состояло в обнаружении внутригрупповой морали и внутригрупповых норм взаимоотношений и поведения. Мораль и нормы, формируемые внутри неформальной группы, диктуют человеку определенные стереотипы поведения в процессе трудовой деятельности. Мейо подчеркивает, что администрация предприятия имеет дело прежде всего с целостными группами. Каждый работник, являясь членом группы, ориентируется в своем поведении на те моральные ценности и нормы, которые сформировались в его группе.

Мейо выделяет объективные и субъективные факторы повышения производительности труда. К объективным факторам он относит условия и организацию труда, заработную плату. Серию исследований он проводит для того, чтобы изучить субъективные факторы: влияние группы на поведение личности, межличностные отношения, мотивы и ценности людей в процессе трудовой деятельности, механизмы функционирования группы, конфликты и сотрудничество, коммуникационные барьеры и пр.

Благодаря исследованиям Мейо в США распространяется термин «человеческие отношения», возникает особая политическая доктрина, превратившаяся в официальную программу управления органи-

зациями. В основу доктрины «человеческих отношений» положены следующие принципы:

1. Человек - это «социобильное существо», ориентированное на принадлежность к определенной группе и включенное в контекст группового поведения.

2. Бюрократическая организация с ее жесткой иерархией несовместима с природой человека и его свободой.

3. Руководители предприятий в большей степени должны ориентироваться на людей, чем на продукцию. Работникам необходимо создавать благоприятные условия труда и общения для того, чтобы повысить их производительность.

4. Вознаграждение за труд всей группы эффективнее вознаграждения одного человека. Социальное вознаграждение эффективнее экономического. Демократический стиль руководства, повышение удовлетворенности трудом и взаимоотношениями, создание атмосферы сотрудничества являются элементами социального вознаграждения.

Мейо считал, что концентрация внимания управляющих на социальных и психологических аспектах трудовой деятельности людей - это основной путь разрешения общественных противоречий и обеспечения социальной стабильности общества. Им предложены следующие средства повышения производительности труда:

- паритетное управление, основанное на учете взаимных интересов администрации и работников предприятия;

- гуманизация труда, обеспечиваемая внедрением новой техники и технологий, созданием благоприятных условий труда;

- принятие коллегиальных решений, демократический стиль руководства предприятием;

- просвещение работников, их профессиональное обучение и создание условий для повышения их профессиональной квалификации.

Теория Д. Мак-Грегора

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) - американский индустриальный психолог и менеджер, создатель теории мотивации труда. Мак-Грегор считает, что для развития промышленности, представляющей со-

бой экономический фундамент общества, огромное значение имеет использование наряду с техническими социальными науками.

Мак-Грегор подверг критике теории Тейлора и Мейо, обозначив их как «твердый» и «мягкий» подходы к управлению производством. «Твердый» подход Тейлора основан на жестком контроле за поведением работников, на манипуляциях их действиями, поскольку, по мнению Тейлора, люди пассивны и сопротивляются переменам и новшествам, стараются избежать ответственности. Методы, регулирующие поведение работников, основаны на принуждении и угрозе, постоянном надзоре и контроле. В результате сила порождает сопротивление, возникает антагонизм, саботаж со стороны исполнителей, снижается производительность труда. «Мягкий» подход Мейо ориентирован на удовлетворение запросов людей, достижение гармонии и сотрудничества и использует методы поощрения и позволения. Но и здесь возможны трудности - такой подход часто ведет к отказу от управления вообще, к индифферентному исполнению работниками своих функций и в результате — к разрушению гармонии и сотрудничества.

Проведя ряд исследований в компаниях «General Meals», «Ensil Chemical», «General Electric», Мак-Грегор сделал вывод, что на производстве необходимо создавать условия для повышения мотивации работников, удовлетворения не только их физиологических и социальных потребностей, но и личностных. По мнению Мак-Грегора, человек по своей природе не является пассивным или сопротивляющимся нововведениям. Он становится таковым в результате ошибок и просчетов в системе управления. Задача управления состоит не только в организации выпуска продукции предприятия и удовлетворении экономических запросов работников, но и в создании таких организационных условий и применении таких методов, которые позволили бы человеку реализовать свой личностный потенциал, добиться профессионального роста.

Мак-Грегор описывает четыре основные тенденции, характеризующие состояние индустрии, начиная с 1970-х годов.

1. Интенсивное использование научных открытий в промышленности. Наука обогащает индустрию знаниями в различных областях: финансах, рекламе, менеджменте, производственных отношениях, работе с персоналом и пр.

2. Расширение и ускорение коммуникационных процессов в обществе благодаря разработке и внедрению новых технологий как в области организации производственного процесса, так и в области управления.

3. Создание неразрывной системы отношений «индустрия- общество», предполагающей появление в обществе специфических социальных групп, таких, как предприниматели, потребители, снабженцы, акционеры и пр.

4. Изменение состава индустриальной рабочей силы. Сегодня более половины работников промышленности США - это «белые воротнички». Поэтому основная проблема заключается в том, чтобы наиболее полно использовать их компетентность и обучаемость. Задачи, стоящие перед индустриальной социальной психологией грядущих десятилетий, будут концентрироваться вокруг специалиста.

В книгах «Лидерство и мотивация», «Человеческая сторона предпринятия», «Профессиональный менеджер» Мак-Грегора сформулированы принципы мотивации к труду.

Создание на производстве условий для интеллектуального творчества. В последние годы появился значительный интерес к проблемам творчества, но он сконцентрирован на «самоопределении» людей с творческим потенциалом или на такой игре, как «мозговой штурм». Решающее значение для профессионала имеют полное использование его знаний и таланта, организация работы, повышение ответственности и свобода от скрытого и детализированного контроля.

Децентрализация управления. Исследования Мак-Грегора показали, что организационные мероприятия, дающие специалистам большую свободу, повышают их трудовую активность и ответственность, способствуют удовлетворению их личностных потребностей.

Участие специалистов разных профилей в консультациях и совещаниях. Такое участие позволяет им направлять свою творческую энергию на цели организации, дает право голоса при принятии решений, создает благоприятные ситуации для удовлетворения коммуникативных и прочих социальных потребностей. Но участие в совещаниях становится фарсом, если они слишком заформализованы. Только те менеджеры, которые верят в человеческие способности и ори-

ентированы на производственные цели значительно больше, чем на сохранение своего персонального статуса, могут создать эффективную систему производственных совещаний.

Замена системы оценки подчиненных системой обучения и развития подчиненных. В настоящее время на любом производстве существует отработанная схема аттестации и оценки кадров. Эта схема оценки людей очень сходна с «проверкой, инспекцией человеческих ресурсов». В компаниях, где работал Мак-Грегор, удалось создать систему, дающую работникам возможность осознать и принять цели организации, самим оценить свои способности в ходе решения производственной задачи. Таким образом работников поощряют брать большую ответственность за планирование и оценивание собственного вклада в деятельность организации, что реально удовлетворяет их потребности в реализации профессиональных и личностных потенциалов.

Внедрение системы самоуправления. Мак-Грегор отметил одно замечательное свойство человека, которое состоит в том, что человек непременно будет осуществлять самоуправление и самоконтроль в обслуживании объектов, которые ему доверили. Конечно, у разных людей степень самоконтроля различна, но дело в принципе «все люди - это системы самоуправляемые». Поэтому жесткий, внешне навязанный контроль обычно вызывает сопротивление или саботаж. Перспектива развития индустрии состоит в признании способности людей осуществлять самоконтроль.

Теория Ф. Херцберга

Фредерик Херцберг (род. в 1921 г.) - один из ведущих специалистов в области индустриальной социологии и психологии. Он разработал «мотивационно-гигиеническую теорию», или теорию «обогащения работы» в книге «Мотивационная мораль» (1968 г.). Им выделены две группы факторов, стимулирующих человека к труду.

Первая группа - так называемые гигиенические факторы, или все внешние условия среды. Это - заработная плата, санитарно-гигиеническое состояние помещения, отношения с товарищами, физическое состояние во время процесса труда, обеспеченность рабо-

той. Эти факторы, которые Херцберг красочно назвал ПЕПЗ - «пни его под зад» (в физическом и психологическом смыслах), чаще всего вызывают недовольство работников. Они очень важны, но не являются стимулами, а в лучшем случае лишь обеспечивают нормальный ход работы.

Настоящими стимулами являются факторы второй группы, к которым относятся сама работа, осознание своих достижений, признание их окружающими, чувство ответственности, понимание собственного вклада в результаты деятельности, самореализация в труде, успех, продвижение по службе, творческий рост. Это факторы, обогащающие, облагораживающие работу. Ради такой благородной работы люди готовы стерпеть тяжелые внешние условия. В отличие от «гигиенических» факторов моральные стимулы действуют длительно и более надежно. Для задействия второй группы факторов Херцберг советует обратиться к психологам, которые могут подсказать предпринимателям нужные меры. До тех пор, пока эти меры не приняты, труд не приносит никакой радости подавляющему большинству людей.

Херцберг утверждает, что необходимо прийти к пониманию того, что труд является радостью, а не наказанием. Работник, заинтересованный своим трудом, не так требователен к заработной плате и другим внешним факторам, и эффективность его деятельности значительно выше. Херцберг призывает менеджеров во имя счастья человека, а также в их собственных интересах «обогащать» работу, сделать ее радостной и этим вскрыть невиданные резервы, таящиеся в человеке. По его мнению, трудовые процессы должны быть перестроены. Сами рабочие должны управлять ходом своего труда. Херцберг советует обогащать операции, выполняемые одним человеком, т. е. делать их разнообразнее, подбирать работу по способностям, смягчать характер контроля, устранять некоторые виды наказаний, давать рабочим трудные задания, требующие творчества, признавать их успехи. Фактически рабочий сам должен стать управляющим. Его интерес к управлению своей работой усиливает чувство идентификации с компанией. Некоторые крупные корпорации, ознакомившись с взглядами Херцберга, провозгласили кампанию под девизом: «Все дело в самой работе», рекомендовав своим менеджерам приступить к применению новой теории на практике.

Херцберг считает, что теория «обогащения работы» представляет собой модель демократии в производственных условиях. В ней отчетливо прослеживаются веяния гуманистической психологии, обращение к ценности каждой личности, стремление к раскрытию ее творческого потенциала.

Прикладная организационная психология в области рекламы и консалтинга

Прикладные исследования в области социальной психологии проводились не только на промышленных предприятиях и организациях, но и в сферах нематериальных услуг и в консультировании. Прикладная организационная психология обязана своей популярностью первой мировой войне.¹

Первым, кто применил психологию в сфере рекламы, подборе персонала, был ученик В. Вундта Уолтер Дилл Скотт (1869-1955). Он первым основал первую консалтинговую компанию в 1919 году и получил звание профессора прикладной психологии. Первая книга, учитывающая психологические факторы конструирования и влияния рекламы, была написана им в 1903 году и называлась «Теория и практика рекламы», а во время первой мировой войны он давал рекомендации по подбору персонала в армии. К концу войны он сменил квалификацию 3 млн. солдат.

После войны услуги индустриальных психологов были нарасхват: все поверили в возможности психологии в сфере подбора персонала и хотели усовершенствовать организационную структуру и найм сотрудников, чем было обусловлено активное внедрение испытаний и тестов при приеме на работу и при отборе работников на некоторые специальности.

Наиболее популярны в это время были работы Хьюго Мюнстенберга (1863-1920) - одного из основоположников прикладной психологии в Америке. Он один из первых стал писать статьи о бизнесе, рекламе потребительских товаров, о средствах массовой информации и др. В 1909 году вышла его монография «Психология и рынок»,

¹ Традиции в этой области в США чрезвычайно устойчивы: в настоящий момент в США активно работает «ассоциация индустриальной организационной психологии».

а в 1915 - «Психология и эффективность производства», где он указал сферы прикладной психологии: профессиональная подготовка, реклама, управление персоналом и т. д.

Определенный вклад в развитие организационной психологии внес и Джон Б. Уотсон (1878-1958). Начало его работ относится к 1921 году и касается рекламы и потребительского поведения и бизнеса с бихевиористской точки зрения.

Идея «патернализма» в организационной психологии

Понятие «патернализм» (лат. *pater* - отец) получило широкое распространение в последние двадцать лет, хотя само по себе это явление стало известно значительно раньше - с 20-х годов XX века.

В широком смысле слова патернализм предполагает рассмотрение организации в качестве семьи. Говоря научным языком, это практика управления и контроля людей через обеспечение их основных потребностей, но без предоставления им ответственности за что-либо. Патернализм как характеристика организационной культуры имеет три признака: 1) ответственность за решения и их последствия сотрудников в организации несет сильный руководитель и его ближайшая команда, которая осуществляет супервизорство; 2) между руководителем и подчиненными существуют отношения соподчинения и субординации. Ответственность подчиненных очерчена кругом их конкретных обязанностей и действий, а не организаций в целом; 3) организация в лице руководителя несет ответственность за обеспечение нужд и безопасности сотрудников, их профессиональное и должностное продвижение, стабильное обеспечение работой.

Патерналистская модель может быть построена как по демократическому, так и по авторитарному типу, быть открытой и закрытой. Она обладает и характеристиками семьи и характеристиками команды: участники взаимозависимы, имеют общую цель и общую судьбу.

Началом реализации этой идеи явились мероприятия, проводимые на заводах Г. Форда. Известно, что Генри Форд воплощал в себе тип авторитарного руководителя, но при этом был строгий «отец»,

пекущийся о своих «детях». За 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль. Он построил для своих рабочих больницу, школу, кинотеатр, универмаг, издавал свою газету, создал киностудию, обучал эмигрантов английскому языку и т. д. Впервые для работы с сотрудниками компании был создан социологический отдел, в котором работали сначала 30, а затем 250 сотрудников. Империя Форда представляла таким образом закрытую авторитарную патерналистскую систему, которая на этом этапе развития промышленности давала несомненные преимущества. Стоит упомянуть хотя бы о том, что текучесть кадров на заводах Форда постепенно снизилась в 20 раз.

Идеи «человеческих отношений», выраженные Мейо, внесла новую окраску в патерналистский подход, расширив его возможности за счет гуманизации отношений в организациях. При этом, по мнению Мейо, отношения, напоминающие семью, могут возникнуть на предприятиях с числом рабочих, не превышающим двухсот человек.

Патерналистский подход ярко представлен в опубликованных недавно в нашей стране работах таких авторов, как Р. К. Хьюсман и Дж. Д. Хетфилд «Фактор справедливости» (1992 г.), В. Сатир «Как построить себя и свою семью» (1993 г.). В них рассматриваются как плюсы, так и минусы патернализма. Отмечается, что аналогия - предприятие как семья - слишком проста и не отражает всех сложностей отношений в организациях и на производстве. Показано, например, что организация от семьи отличается особенностями коммуникации - в организации преобладают письменные коммуникации, на которые современные менеджеры тратят до 90% времени. Общим же для семьи и организации является то, что они составляют системы - открытые и закрытые, простые и сложные, авторитарные, демократические и либеральные и т. д. Сходство с семьей заключается и в том, что через индивида можно понять организацию. Часто организация рассматривается как аналог личности (например, как обладающая определенной культурой, традициями, этническими особенностями). При этом, однако, нельзя забывать, что некоторые личностные свойства могут раствориться в организационных.

Показано, что в условиях экономических кризисов патерналистская модель является наиболее эффективной с точки зрения выживания организации. В российских условиях существует традиционная предрасположенность к патерналистской идее, как в дореволюцион-

ные, так и в послереволюционные времена. Этому особенно способствует высокая дистанция власти, выраженная в принятии высокой степени неравенства между руководителем и подчиненным; коллективистский менталитет; высокий уровень избегания неопределенности; высокий уровень тревожности и агрессивности и низкий уровень маскулинности.

Важной заслугой патернализма является введение в организациях, и в частности на промышленных предприятиях, психотерапевтической помощи, системного психотерапевтического подхода (треть крупных западных фирм содержит в своем штате психиатра, а большинство фирм имеет психологическую службу). Для углубления патерналистской идеи и установок на организацию как на собственную семью на многих предприятиях Запада введена новая должность -управляющий общественными проблемами организации (с середины 1980-х годов ее имели уже 1200 компаний). Подчеркнем, что патерналистская идея имеет яркую национальную окраску.

Описание патернализма в промышленности было бы абсолютно недостаточным, если бы мы не обратились к воплощению этой идеи в японской промышленности.

§ 3. ЯПОНСКАЯ ШКОЛА

Психология людей связана с их культурой. Это учитывают в своей работе менеджеры многих стран. Так, система японского менеджмента основана на социальных ценностях и культурных традициях, принятых в этой стране. Японские менеджеры поддерживают традиционные ценности и национальные обычаи. Именно гармоничное сочетание современных методов, технологий, постоянное внедрение инноваций, с одной стороны, и традиционных ценностей и культуры взаимоотношений и идеи патернализма, с другой стороны, помогло японцам достигнуть социально-экономического процветания.

Правительство Японии после поражения во второй мировой войне и экономического хаоса ориентировалось на пять основных целей:

- создать широкий товарный рынок и устранить дефицит товаров;
- покончить с инфляцией, не прибегая к эмиссии денег;
- внедрить в жизнь принцип: более 50% собственности промышленных предприятий должны принадлежать работающим на них людям;

- поддерживать отношения конкуренции между фирмами, но ограничить вмешательство государства в их деятельность;

- учитывать особенности национальной психологии японцев, в частности принцип уважения к партнеру, проигравшему в конкурентной борьбе.

Территория Японии бедна природными ресурсами, особенно такими, как нефть и железная руда. Дефицит сырья заставляет японцев покупать его за рубежом. Для того чтобы получить денежные средства на закупку сырья, японцы вынуждены развивать свои производственные мощности, изобретать новые технологии и совершенствовать качество своей продукции. Современная японская экономика движется по схеме: импорт сырья — переработка - производство продукции - экспорт конечного продукта высокого качества. В послевоенной Японии национальным героем стал бизнесмен-экспортер вместо самурая-солдата.

Японские менеджеры создали собственную модель управления производством и обществом, заимствовав все самое ценное из общемировой теории и практики, прежде всего американской. Однако специфика японского менеджмента принципиально отличается от американского и характеризуется доминирующей ориентацией на человека. Сегодня японские менеджеры являются лучшими в мире специалистами по человеческим отношениям. Они учитывают и активно используют исторически сложившийся менталитет японского народа, такие национальные черты, как исключительное трудолюбие, высочайшая дисциплинированность, практицизм, взаимопомощь.

К числу наиболее важных ценностей японского общества можно отнести: обязанность (долг), сотрудничество и коллективизм. В сознании каждого японца глубоко заложено понимание своего долга перед всей нацией в целом. И менеджеры, и рабочие считают своим патриотическим долгом экономическое развитие страны. Японская культура основана на первичности интересов группы и вторичности интересов личности, и потому люди должны действовать сообща, сотрудничая друг с другом, для преуспевания всего общества. Коллективизм японцев проявляется в том, что они ограничивают свои личностные потребности во имя согласия и гармонии взаимоотношений с коллегами по работе. В японском языке есть слово «эмэ», не имеющее эквивалента в английском и обозначающее важность, ценность признания личности

со стороны других людей. Оно подразумевает под собой, что человек ощущает психологическую зависимость от членов группы, к которой он принадлежит. Каждый японец хочет, чтобы его признавали, уважали и даже любили окружающие. Японец нуждается в защите и добром отношении со стороны других людей. Потребность в «эмэ» связана с чувством долга - тот, кого любят, о ком заботятся, должен, в свою очередь, платить теплым отношением. Потребность в «эмэ» может принять крайнюю форму. Протiwоестественное проявление «эмэ» выражается в полной зависимости от других, несамостоятельности, робости, неуверенности в себе. Однако «эмэ» связывает японцев друг с другом гораздо сильнее, чем людей других национальностей. Японский филолог Мори Дзедзи отмечает такие черты личности японцев, как мягкость, доброжелательность в общении, конформизм, несамостоятельность в принятии решений и неавтономность в социальном окружении. Их нельзя вырывать из общества им подобных, считает он, поскольку только группа японцев может адаптироваться в чужой культуре, но в одиночку японец не способен к этому.

Американский ученый Й. П. Олстон, проанализировав деятельность различных японских компаний, формулирует пять основных принципов японского менеджмента.

Первый принцип: рабочие, которые способны выполнять служебные обязанности, достаточно разумны, чтобы повышать продуктивность и качество своей работы. Иными словами, этот принцип подчеркивает то, что рабочий не глуп. По мнению японских менеджеров, рабочие — это наделенные способностями люди, которые могут вносить предложения по повышению производительности и качества труда. Менеджеры считают, что рабочие обладают определенной профессиональной подготовкой не только для того, чтобы выполнять конкретную работу, но и для того, чтобы усовершенствовать отдельные операции. Любое нововведение на японском заводе начинается с выяснения предложений рабочих по технологическим и организационным новациям. Японцы полагают, что любой, даже самый опытный, инженер знает меньше о данном технологическом процессе, чем тот, кто его непосредственно выполняет. Поэтому японские менеджеры не стесняются обращаться к своим подчиненным за советом.

Они разработали три административных метода, которые помогают реализовать этот принцип в жизнь.

А: кружки качества, где рабочие вносят свои новаторские предложения. Эти кружки состоят из восьми человек и одного старшего и собираются раз в месяц с целью разработки программы повышения производительности труда. Членов кружков качества учат теории и практике управления, решению проблемных ситуаций, при которых снижается производительность труда. На многих японских заводах число членов кружков качества достигает 90% от всего числа рабочих. Они не только обучаются и повышают свою квалификацию, но и вносят новые предложения и способствуют развитию производства.

Б: практика стимулирования всех работников к совершенствованию профессиональных умений и навыков. Большинство молодых рабочих учатся на специальных вечерних курсах, а также перенимают опыт у своих старших коллег. Трудовые навыки передаются путем наблюдения и копирования. В Японии существует традиция, которая называется «минарай» и означает наблюдение за опытными рабочими с целью освоения их навыков. В историческом прошлом в Японии часто ремесленники работали в замедленном темпе, чтобы подмастерья могли перенять их приемы. В советской России такая традиция также существовала и называлась наставничеством. Однако японский минарай явление более широкое. Японцы в целом предрасположены к помощи друг другу. Они не привыкли держать свои методы и приемы работы в тайне, а предпочитают учиться друг у друга по традиции минарай. В современной Японии к опытному рабочему прикрепляют новичка для обучения и помощи. Квалифицированный рабочий и ученик устанавливают прочную связь на всю жизнь. Ученик оказывается в долгу у наставника за то, что тот обучил его специальности. Учитель же пользуется почетом и уважением в обмен на обучение. Все рабочие обучались друг у друга, и поэтому им легко соблюдать традицию минарай. Многие японцы не доверяют официальному обучению в вузах или средних специальных учебных заведениях, поскольку оно построено по западным образцам. Они считают, что официальное обучение дает только основы специальности и развивает общие способности, но научиться тому, что им действительно нужно, можно только в процессе работы и через индивидуальное обучение.

В: практика перевода рабочих с одного рабочего места на другое. Ни один работник фирмы не остается на одном и том же рабочем месте до выхода на пенсию. Он повышает квалификацию, меняет спе-

циализацию, продвигается по служебной лестнице и получает соответственно повышение зарплаты, так как набирается опыта, совершенствует свои способности и приносит фирме больше пользы.

Второй принцип: склонные к переменам рабочие стремятся улучшить качество своей работы. Любой рабочий, доказавший, что он способен сделать больше и качественнее, получает самостоятельность в работе, премию и большую заработную плату. Таким образом, японские менеджеры стимулируют непрерывное повышение квалификации рабочей силы. Если рабочий владеет несколькими техническими специальностями, то он способен работать и в других бригадах и подменять своих товарищей. Для реализации второго принципа японские менеджеры разработали два административных метода.

А: пожизненный наем работников. В этом случае работники имеют возможность не беспокоиться о наличии работы и научиться многому из того, что будет способствовать увеличению прибылей их фирмы. Японские рабочие приветствуют изменения в технологии и не испытывают страх перед безработицей. Они не боятся быть замененными машиной, так как знают, что будут переучены для другой работы.

Б: премирование рабочих в случае повышения прибылей фирмы. В период спада, когда прибыли фирмы уменьшаются, все работники получают меньше. Однако в неблагоприятной экономической ситуации руководящий состав получает более урезанный процент оплаты, чем рабочие. Считается, что рабочие всегда делают со своей стороны максимум возможного и не следует их наказывать при снижении прибыли. За это прежде всего должны отвечать непосредственные руководители и администрация в целом. Именно на них должна возлагаться вина за просчеты и ошибки в экономической политике.

Третий принцип: члены корпорации составляют «семью». Японцы придерживаются идеи о том, что наниматели и наемные рабочие составляют единое социальное целое. Все члены фирмы имеют взаимные обязательства и выполняют свой общий долг перед обществом. Зарплата — это только один из видов вознаграждения. Другим видом является удовлетворение потребности «эмэ», т. е. потребности в поддержке и принадлежности к группе. Японцы разработали три административных метода для реализации этого принципа.

А: работники фирмы оказывают новичку помощь, сочувствие, поддержку, ожидая от него в дальнейшем проявления такого же поведения по отношению к ним. Быть частью корпоративной семьи означает убеждение, что семья берет на себя ответственность за благополучие каждого. Рабочий предлагает фирме лояльность, аналогичную отношениям в семье. Система отношений «человек - корпорация» ценится выше, чем просто финансовый договор. В японском языке существует термин «учи», который означает и понятие «семья» и понятие «фирма». Иначе говоря, японцы используют одно и то же слово для обозначения семьи и фирмы. Они считают, что родственники и друзья должны быть партнерами по бизнесу.

Б: свободное время работники фирмы проводят вместе. В Японии мир мужчин резко отделен от мира женщин, и время, затрачиваемое на неформальное общение между представителями разного пола, невелико. Супруги, например, очень мало времени проводят вместе, каждый из них отдыхает отдельно. «Идеальный» японец возвращается домой к полуночи по причине служебных дел. Сотрудники фирмы чаще ужинают не дома, а в кафе или ресторане с сослуживцами и продолжают обсуждать свои рабочие проблемы. Очень часто, именно в это время, решаются самые главные вопросы и достигаются важные договоренности.

В: взаимные обязательства руководства фирмы и рабочих. Рабочие платят фирме своей лояльностью, а руководство должно заботиться о рабочих, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей. Если менеджер фирмы вступает в брак, то он получает денежную прибавку, поскольку его финансовые расходы, как женатого человека, возросли. Он также получит прибавку к зарплате после рождения каждого ребенка, хотя объем его работы не меняется.

Японцы считают, что взаимоотношения в процессе работы должны быть согреты эмоциональным теплом, все члены трудовой «семьи» должны чувствовать общее единство и любовь. Руководство, прежде чем издать приказ, стремится получить добровольное согласие от всех членов фирмы. Рабочие имеют право очень вежливо указать руководству, если оно совершило ошибку. Все члены большой семьи стараются заботиться друг о друге, проявлять эмоциональную поддержку и материальную помощь.

Четвертый принцип: группа важнее отдельной личности. Этот принцип основан на традиционной японской ценности: никто не должен быть эгоистичным и думать только о себе. В нем нашла отражение идея китайского философа Конфуция о том, что человек всегда в долгу перед старшими и должен быть им благодарен. Этот долг он никогда не сможет полностью возратить. За счет фирмы человек обучился ценной специальности, ему дали работу и оказали уважение, обеспечили средствами к существованию. Перейти в другую фирму, предложившую более высокую зарплату, - это признак неблагодарности. Японцы изобрели два административных метода для реализации этого принципа.

А: продвижение по службе и начисление зарплаты зависят от стажа работы, а не от способностей, успехов и индивидуальной производительности работника. Каждый японец твердо знает, что с годами его заработная плата будет неуклонно возрастать. Такая практика снижает вероятность личной зависти и соперничества.

Б: успех фирмы рассматривается как результат усилия группы, а не отдельного человека. По японским понятиям, каждый человек выигрывает, если стремится сделать свою группу более успешной и производительной. Для этого он должен трудиться на благо всей группы в целом. В понимании японца группа не подавляет отдельную личность. Верен обратный постулат: группа помогает и поддерживает личность.

Японское общество - это в сущности закрытое общество, основанное на членстве в смежных группах. Оно состоит из ряда групп, каждая из которых требует частичной лояльности. Люди, которые принадлежат к другой группе, рассматриваются как чужаки. Лояльность к своей группе означает отчуждение от других групп. Это позволяет японцам проявлять сильную конкуренцию, которая для них всегда основана на конкуренции групп, а не личностей друг с другом. Японские фирмы всегда готовы конкурировать с зарубежными фирмами и очень часто выигрывают в конкурентной борьбе за счет группового единства и согласия.

Очень важно партнерство и сотрудничество в производственных отношениях. Японские менеджеры считают рабочих своими активными партнерами в стремлении к экономическому успеху, достижению высокого качества и росту производительности. Они уверены,

что каждый рабочий лоялен к фирме и ее целям. Необходимость партнерства между рабочими и руководством объясняется тем, что производство, особенно направленное на экспорт, приносит успех не только фирме, но и нации в целом. Американцы называют взаимоотношения партнерства в японском обществе экономическим национализмом. Экономический успех рассматривается японцами как единственный шанс для выживания всего общества и культуры в современном мире.

Направленность на сотрудничество японцы обозначают термином «учива». Этот термин предполагает, что люди стремятся к совместным действиям и групповому успеху в большей степени, чем к индивидуальным действиям и личному успеху. По мнению японцев, прежде всего должна процветать нация, только тогда отдельные люди могут стать состоятельными. Сотрудничество рассматривается как традиционная ценность японского народа и необходимая предпосылка благосостояния нации. Японская культура, сформировавшаяся под влиянием буддизма и конфуцианства, отдает приоритет сотрудничеству над конкуренцией. Люди должны объединяться в группы и сотрудничать друг с другом. Группы, в свою очередь, тоже должны объединяться. В японском языке нет слова, соответствующего западному термину «конкуренция» или «соревнование». Для японцев более естественно пойти на компромисс и сотрудничать, чем конкурировать друг с другом.

Сплочению японской нации и развитию сотрудничества в обществе сопутствуют три субъективных фактора.

Во-первых, японцы чувствуют себя на островах изолированными от других наций, обделенными по площади, сырьевым ресурсам.

Во-вторых, после второй мировой войны у них сложился определенный комплекс неполноценности, они считали себя слабее других в техническом, военном, экономическом и прочих отношениях.

В-третьих, у японцев возникло ощущение, что существованию страны угрожают внешние экономические и политические силы. Поэтому они пытаются принять целенаправленные меры для выживания своей культуры и нации. Рост патриотизма в японском обществе способствует его объединению и экономическим успехам. Работник рассматривает свою судьбу в фирме аналогично тому, как

самурай рассматривал свою службу у феодала. Взаимоотношения «самурай - феодал» строились на всю жизнь. Самурай должен был соблюдать моральный кодекс «бусидо», независимо от грозящих опасностей и лишений. Кодекс «бусидо» требовал самопожертвования, верности, покорности, подчинения своих интересов интересам хозяина. В то же время кодекс «бусидо» требовал и от феодала -заботы, верности, ответственности перед своим самураем. Тот, кто нарушал этот кодекс, должен был сделать себе харакири. Требования кодекса «бусидо» живы и в системе взаимоотношений сегодняшней Японии. Многие менеджеры и рабочие считают себя самураями, связанными с хозяевами предприятий на всю жизнь. Вот почему менеджерам удается успешно сотрудничать с рабочими и хозяевами предприятий.

Японцы разработали два административных метода для реализации идеи сотрудничества.

А: специальная программа обучения, которую проходят новички в течение трех-шести месяцев при поступлении на работу в фирму. Они вместе живут, изучают историю, цели и гимн фирмы. Главная задача такого обучения состоит в том, чтобы привить им чувство лояльности к фирме и мысль о том, что только совместными усилиями они смогут добиться успеха и принести пользу фирме и стране. За это время у них формируется корпоративный дух и решимость работать на благо фирмы.

Б: установление, поддержание и укрепление группового согласия и гармонии. Японцы убеждены, что гармония целого, например группы или фирмы, более важна, чем разрушение этого целого и победа одной стороны над другой. Они считают, что конфликты, разногласия и личная конкуренция вредны, так как приводят к ослаблению групповой гармонии, единодушия, сотрудничества. Японские менеджеры на первое место в своей работе ставят проблему формирования благоприятного социально-психологического климата в группе подчиненных. Они тратят на достижение группового согласия столько времени, сколько требуется. Процедура проведения совещаний строится ими таким образом, чтобы способствовать созданию и сохранению гармонии. Общее решение может быть принято только тогда, когда все заинтересованные лица удовлетворены и согласны.

Групповую гармонию и согласованность японцы называют словом «ва». «Ва» означает стремление каждого к взаимному сотрудничеству и равновесию внутри группы и предполагает ограничение индивидуальных потребностей и интересов в пользу группы. Наиболее близким русским эквивалентом слову «ва» является «морально-психологический климат». При наличии конфликтующих людей или групп состояние групповой гармонии не может быть достигнуто. Поэтому конфликты осуждаются и не допускаются во взаимоотношения японцев. Люди могут спорить, убеждать друг друга, делать взаимные уступки до тех пор, пока все не придут к согласию. Заботясь о групповой гармонии, менеджеры подробно объясняют подчиненным стратегию фирмы, цели нововведений, обращаются к ним за предложениями по улучшению работы. Грамотное построение основ человеческих взаимоотношений, информационных каналов и согласовательных процедур позволяет японским менеджерам устранить психологические барьеры к нововведениям, предотвратить оппозицию политике фирмы. Одной из задач японских менеджеров является то, чтобы их подчиненные имели «ва», направленное на цели фирмы. «Ва» должен быть сфокусирован на фирме, иначе считается, что менеджер плохо выполняет свои обязанности. Руководители большую часть времени тратят на то, чтобы у каждого рабочего сформировать чувство группового единства и гармонии. Они считают, что моральное состояние группы - «ва» - приводит к более высокой производительности труда и хорошему качеству, чем отсутствие согласия, сотрудничества, партнерства.

Профессиональная подготовка японских менеджеров состоит из двух этапов. На первом этапе человек получает специальное образование в университете или вузе. Японские руководители одни из самых образованных в мире. Крупнейшая школа подготовки менеджеров - Академия управления - готовит руководителей низшего, среднего и высшего звеньев. Менеджеры низшего и среднего звеньев в основном изучают управление персоналом, психологию, социологию, проводят деловые и ролевые игры, разбор ситуаций, моделирование профессиональной деятельности. Высшее звено сосредоточивается на изучении различных аспектов проявления человеческого фактора. Общепрофессиональные курсы отраслевого плана в программах по подготовке менеджеров или отсутствуют,

или представлены очень незначительно. Руководители Академии считают, что эти знания должны приобретаться прежде всего в системе вузовского образования. На особенно высоком уровне подготовка менеджеров ведется в Школе государственного управления имени К. Мацусита. Ее деятельность зарубежные специалисты окрестили «поточным производством менеджеров XXI века». Весь процесс обучения в Школе сводится преимущественно к самостоятельной работе, но большое внимание уделяется социально-психологическому тренингу, учитывающему национальные особенности и традиции.

Выпускник престижного университета, например Токийского, или Академии получает работу в самой преуспевающей компании. С этого момента начинается второй этап. Молодые японские менеджеры проходят специальную подготовку в фирме. Японцы считают, что менеджер должен владеть, по крайней мере, тремя умениями:

- 1) создавать групповое «ва», т. е. строить отношения сотрудничества, партнерства, согласия в среде своих подчиненных;
- 2) организовывать коллективное принятие решения;
- 3) быть лидером группы.

Этим умениям японец обучается непосредственно в фирме по традиции «минарай». Первоначально он проходит практику у более опытного менеджера и перенимает приемы и методы его работы.

Умение создавать групповое «ва» считается главным для менеджера. Ни один японец, независимо от уровня его технических и гуманитарных знаний, не получит возможности руководить людьми, если не умеет развивать и поддерживать «ва» — групповой дух верности целям фирмы. Любой японский менеджер на вопрос «Каковы цели его фирмы?» проранжирует их следующим образом: «Главная цель — заботиться о рабочих и создавать «ва»; вторая цель — помочь рабочим выжить в жестких условиях международной конкуренции путем увеличения экспорта качественного товара; третья цель — создавать продукцию для потребителей; четвертая цель — повышать прибыль фирмы и доход акционеров».

Японцы обучаются также умению организовывать коллективное принятие решений, которое способствует укреплению гармонии и группового «ва». Этот метод называется в Японии термином «ринги» и действует следующим образом. Менеджер среднего или низшего

уровня подготавливает проект (документ называется «рингишо»), где излагается проблема и намечается решение. Затем он знакомит с «рингишо» всех тех людей, которые будут его выполнять. Путем консультаций, компромиссов, поправок, доработок проект доводят до приемлемого для всех варианта. С помощью метода «рингио» менеджер, во-первых, вносит инновации в процесс производства, во-вторых, снимает психологические барьеры к ним, в-третьих, делает участников обсуждения проекта ответственными за его успех.

Все молодые менеджеры должны научиться принимать решения с помощью этого метода. Задача старших менеджеров состоит в том, чтобы оценить конечный вариант «рингишо» и разрешить его реализацию. В Японии менеджеров поощряют за творческое отношение к делу, стимулируют их проявлять инициативу и активное участие в разработке любого проекта. Метод «ринги» занимает много времени, но он позволяет сочетать две такие противоположные психологические особенности японцев, как консерватизм и радикализм. Консерватизм заключается в приверженности традициям и желании соблюсти интересы всех. Радикализм проявляется в стремлении проводить нововведения, обновлять производство, выпускать новую, более качественную продукцию. С помощью метода «ринги» молодые менеджеры обучаются согласовывать свои мнения и действия с мнениями и действиями других, формировать групповое «ва», определять стратегические цели фирмы и проводить их в жизнь.

Умение быть лидером группы также очень важно для менеджера. В Японии действует правило старшинства, и молодые не руководят теми, кто старше их. Методы и приемы руководства передаются из поколения в поколение. Старший менеджер считается эгоистом и несостоявшимся человеком, если он по традиции «минарай» не подготовил себе преемника. Но он пользуется уважением и авторитетом, если свой опыт и часть ответственности за принятие важных решений передает младшим. При выборе себе помощника менеджер предпочитает человека, умеющего ладить с людьми, чем того, кто является хорошим специалистом, но подчиненные его не любят. В Японии очень важно, чтобы руководитель был неформальным, популярным, эмоциональным лидером группы. Образцом подражания для него служит старший менеджер.

Японские принципы менеджмента не могут быть просто перенесены в практику российского управления, поскольку они отражают традиционные японские ценности и являются чужеродными для прямого заимствования без изменения и адаптации в новой социальной среде. Но в то же время японцы разработали такие принципы, которые являются универсальными, гуманными и прогрессивными и помогли им достигнуть экономического успеха и общественного процветания. Президент японской фирмы «Сони» Акио Морито описал состояние своего общества следующими словами: «Кто-то сказал мне, что Япония - капиталистическая страна. Я возразил на это, что, быть может, внешне это выглядит и так, но в действительности было бы более правильно сказать, что в Японии существует социалистическая и равноправная свободная система свободной экономики».

* * *

Итак, анализ различных подходов к проблемам организационной психологии позволяет сделать основные выводы:

1. Американская классическая школа разработала четкую систему организации процесса труда в фирме.

2. В рамках американской социально-психологической школы создана система организации процесса общения в компаниях.

3. В японской школе организационной психологии представлена организация социальных процессов на производстве, основанная на сочетании современных технологий, традиционной национальной культуры и идеи патернализма. Надо сказать, что патерналистский подход далеко не исчерпал себя и в настоящее время вполне жизнеспособен.

Контрольные вопросы

1. Какие из двенадцати принципов организации труда Эмерсона Вы можете назвать?

2. Какие открытия сделал Мейо в ходе своих экспериментов?

3. На какие принципы организации производства опираются японские психологи и менеджеры?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Андреева Г. М. Социальная психология. М., 1988.

Кравченко А. И. Социология труда в XX веке: историко-критический очерк. М., 1987.

Никифоров Г. С, Почебут Л. Г. Психология менеджмента: японский опыт / Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 6. Вып. 4 (№ 27). С. 70-77.

Психология менеджмента / Под ред. Никифорова Г. С. СПб., 1997.

Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями. СПб., 1999.

Шульц Д., Шульц С. Э. История современной психологии. СПб., 1998.

Эпштейн С. Индустриальная социология в США. М., 1972.

Alstone Y. P. The American samurai. Blending American and Japanese Managerial Practices. Walter de Gruyter. Berlin. New York, 1986.

McGregor D. Leadership and motivation. New York, 1964.