А. А. Грачев

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПО КРИТЕРИЯМ ЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РАБОТНИКА

В статье обсуждаются требования к организационной среде, которые психолог использует в организационном проектировании. Основанием для такого проектирования служит модель жизненных ориентаций работника, которая позволяет определить требования к основным компонентам среды – содержанию, условиям и оплате труда, социальной значимости результатов, взаимодействию по горизонтали и вертикали, системе профессионального роста.

A. Grachev

PSYCHOLOGICAL DESIGNING OF THE ORGANISATIONAL ENVIRONMENT ACCORDING TO THE CRITERIA OF AN EMPLOYEE'S VITAL ORIENTATIONS

Requirements to the organisational environment, which are used by a psychologist in organisational designing, are discussed in the article. The model of an employee's vital orientations is considered to be a basis of this designing. The model makes it possible to determine the requirements for the basic components of the environment – to the contents, conditions and payment for labour, social importance of results, interaction along the horizontal and vertical lines and the system of professional growth.

Психологическое проектирование организационной среды основано на использовании в качестве критериев эффективности показателей жизненных интересов работника. В наших предыдущих работах была обоснована трехкомпонентная модель жизненных ориентаций человека, содержащая в себе три жизненные ориентации – дефицитарную, на самореализацию и духовную[1].

Дефицитарная ориентация проявляется у работника в стремлении к удовлетворению материальных потребностей, в желании выполнять простую, хорошо органи-

зованную, безопасную работу, в стремлении к принятию и признанию, к влиянию на происходящее. *Ориентация на самореализацию* предполагает заинтересованность в выполнении сложных, но посильных производственных заданий, стремление во время работы выложиться полностью, увлеченность работой, заинтересованность в интенсивном и глубоком общении с товарищами по работе. Наконец, *духовная ориентация* основана на отношении к работе как средству для развития себя, для самосовершенствования, видении смысла своей жизни в работе, жертвенности во имя работы, переживании чувства долга и высокой моральной ответственности по отношению к работе, стремлении оказать бескорыстную помощь товарищам по работе.

Организационная среда в этом случае выступает условием реализации всех трех ориентаций. Компоненты организационной среды, актуальные для психологического проектирования, были обоснованы в наших предыдущих работах[2] и включали в себя *содержание труда, условия труда, оплату труда, социальную значимость результатов труда, возможности профессионального роста, взаимодействие по горизонтали и вертикали.*

Для проектирования каждого из компонентов среды необходимо определить требования к компоненту с точки зрения всех трех жизненных ориентаций работника.

Проектирование содержания труда

Проблема содержания труда в аспекте психологического проектирования предстает как проблема соотношения процесса и продукта труда и личности работника, что реализуется в представлении об идеальной работе.

В этом отношении одной из самых популярных схем анализа работы является набор характеристик, предложенный Д. Хакменом и Г. Олдхемом:

- разнообразие (определяет степень использования способностей),
- целостность (законченность результата),
- значимость (для других людей, общества, организации),
- автономия,
- обратная связь[3].

Сходные показатели предлагает использовать для анализа условий развития работника В. Хаккер[4]:

- достаточная активность;
- возможности для целесообразного использования трудового потенциала;
- возможности для увеличения степени разнообразия при выполнении работы;
- возможность самостоятельно ставить цели и принимать решения;
- возможность творческой деятельности;
- возможности сотрудничества;
- значимость, ценность собственной деятельности.

Наконец, Э. Лок, проведя анализ многочисленных исследований, представляющих показатели работы, определяет список самых значимых из них: возможность для работника применить ценимые способности и мастерство; возможность получения новых знаний; творческая активность; разнообразие; объем работы; ответственность; непроизвольное стремление к достижениям; контроль над методами и темпом работы (автономность); сложность[5].

Несмотря на некоторую критику, модель Хакмена и Олдхема довольно широко используется при анализе работы. В этой связи имеет смысл дополнить список показателей Хакмена и Олдхема другими характеристиками, выведенными из модели жизненных ориентаций и отнести две характеристики, выделенные ими, – значимость и обратную связь – к другим компонентам организационной среды.

Таким образом, можно систематизировать и дополнить список организационных требований к содержанию труда в соответствии с основными жизненными ориентациями работника.

Требования с точки зрения жизненных ориентаций:

- четко определенные должностные обязанности;
- выраженность внешних требований (заданность поведения работника);
- высокая определенность рабочей ситуации, простота производственных заданий;
- четкая постановка производственных целей, высокая субъективная вероятность достижения производственных целей;
- полная реализация наличного профессионального уровня;
- производственные требования – выше наличного профессионального уровня;
- проблемность производственных заданий;
- законченность, завершенность производственных результатов;
- возможность выбора производственного задания;
- самостоятельность при выполнении производственного задания;
- возможность решать организаторские задачи;
- возможность обратиться за помощью и оказать помощь другим при выполнении производственного задания.

Очевидно, что некоторые требования к содержанию труда должны быть конкретизированы с учетом содержания конкретной работы. Особого внимания при этом требует перепроектирование монотонной работы.

Проектирование социальной значимости результатов труда

Социальная значимость результатов труда в виде компонента организационной среды существует в виде независимой от работника ценности – общественной, организационной, групповой.

В конечном счете результаты труда каждого работника имеют большую или меньшую общественную ценность, в соответствии с чем можно говорить о социальной ответственности работника, о его гражданском поведении, на что обращают внимание в работах по организационной психологии[6]. В соответствии с этим многие из стимулов, особенно моральные, имеют связь именно с социальной значимостью. Эта форма стимулирования традиционно значима для российского работника. Так, в исследовании, проведенном под руководством Е. Б. Моргунова, отмечается высокая значимость моральных стимулов у работников Санкт-Петербурга[7].

Социальная значимость результатов труда имеет две составляющие – ценностную и информационную. В соответствии с этим она будет определяться тем, какую ценность имеют результаты труда работника для общества, организации, группы и информацией, которую имеет работник о результатах своего труда

В рамках производственной организации основное направление работы по проектированию социальной значимости результатов труда состоит в обеспечении высокого уровня результатов труда и информированности работников о социальной значимости результатов своего труда. Высокий уровень результатов труда постоянно находится в центре внимания руководителя и не требует особой заботы психолога. Большие возможности для психологического проектирования открываются в области информации. Это прежде всего знание того, каким спросом пользуется изделие и каково его качество. В этой связи можно считать негативным явлением как незнание спроса и качества изделия, так и знание низкого спроса и плохого качества.

Социальная значимость результатов работы может иметь отношение к разным жизненным ориентациям. В соответствии с этим и *требования* к социальной значимости (в основном к системе соответствующей информации) будут определяться доминирующей жизненной ориентацией:

- наличие групповой нормы «мы занимаемся полезным и нужным для группы делом»;

• высокая оценка результатов труда (высокий престиж) со стороны группы, подразделения, организации, общества;

• участие в проектировании системы качества производственных результатов и спроса на изделия.

Проектирование условий труда

Комплекс условий труда представляет собой совокупность факторов производственной среды, определяющих здоровье, самочувствие и работоспособность человека и тем самым выступающих компонентами среды жизнедеятельности рабочего[8].

Проектирование условий труда часто представляется как проектирование рабочего пространства. В этой связи А. Р. Споукейн, кроме пространственных характеристик рабочего места, выделяет такие факторы среды:

а) освещение;

б) шум и вибрация;

в) атмосферные условия (влажность, температура, содержание отрицательных ионов);

г) загрязнители окружающей среды;

д) гравитация и ускорение;

е) радиоактивность[9].

В организации эти факторы находятся в ведении сотрудников отдела техники безопасности, медсанчасти, профсоюзного комитета. Психолог непосредственно не занимается их проектированием. В этом отношении основной формой его работы выступает включение самих работников в проектирование условий труда. Кроме того, психолог может проводить диагностику психофизиологического состояния работника и использовать специальные методы оптимизации состояния, включая обучение саморегуляции.

С учетом высказанного можно определить *требования к условиям труда* в соответствии с жизненными ориентациями человека: минимальная травматичность условий работы и оборудования; возможность работнику самому определять приемлемые для себя условия труда; возможность обратиться за помощью и оказать помощь в решении проблем, связанных с условиями труда.

Проектирование оплаты труда

Д. Ньюстром и К. Дэвис утверждают, что представления о том, что чем больше вознаграждение, тем выше рабочая мотивация, ушли в прошлое. Поэтому в настоящее время в прогрессивных организациях применяются вознаграждения, затрагивающие практически весь спектр жизненных ориентаций человека.

Кроме списка вознаграждений, в современных работах можно встретить и ссылки на критерии, которые должны использоваться для определения размера вознаграждения. Л. Хэйнере, проведя анализ различных систем оплаты, пришла к выводу о том, что для определения справедливой оплаты, кроме оплаты в соответствии с должностью и результатами труда, чаще всего используются следующие критерии: профессиональные знания; руководство; подотчетность (ответственность за бюджеты, репутацию компании и т. п.); сфера полномочий; умение решать проблемы; навыки межличностного общения (коммуникативная компетенция); физическая нагрузка; производственные риски; условия труда (дискомфорт на рабочем месте)[10].

Все эти критерии ориентированы на их использование человеком, принимающим решения по поводу оплаты. Однако в реальности работник при оценке своего вознаграждения не использует эти критерии в чистом виде. Здесь работают другие механизмы, позволяющие работнику оценить получаемое им вознаграждение.

Наиболее популярной концепцией, объясняющей процесс оценки работником своей оплаты, является теория справедливости С. Адамса. Эта концепция, как правило, обсуждается во всех работах по организационной психологии, организационному поведению, управлению. В контексте же данной работы можно обратить внимание на то, что согласно Адамсу, работник

соотносит вознаграждение за свой труд со своим вкладом и с вознаграждением, полученным референтными для него личностями, которые выступают объектами сравнения. При этом существенным дополнением будет то, что работник, кроме оценки справедливости оплаты, соотносит ее со всем спектром своих жизненных ориентаций, в результате чего ситуации, связанные с оплатой, входят как компонент в совокупность терминальных образов работника.

Таким образом, можно определить *требования к проектированию системы оплаты труда работника*:

- стабильность и предсказуемость оплаты труда;
- возможность влиять на размер оплаты труда для себя и других;
- участие в проектировании справедливой системы оплаты;
- возможность обратиться за помощью для решения проблем, связанных с оплатой;
- размер оплаты не ниже среднего (я не хуже других);
- размер оплаты, соответствующий оплате референтных для работника лиц.

Проектирование системы контроля и оценки результатов труда

С точки зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, оценка результатов труда служит трем целям: а) административной (принятие решений по поводу перемещений по служебной лестнице и прекращения трудового договора), б) информационной (информирование работников об уровне их производственных результатов), в) мотивационной (оценка сама по себе играет мотивирующую роль)[11].

Для психологического проектирования контроль и оценка значимы с точки зрения жизненных интересов работника. Прежде всего оценка обслуживает дефицитарную ориентацию работника. Однако в определенном смысле эффективная оценка создает условия для реализации и двух других ориентаций.

Требования к оценке с точки зрения жизненных ориентаций:

- стабильность и предсказуемость оценок, отсутствие оценок, представляющих собой угрозу личности;
- возможность давать оценку другим;
- положительная оценка (независимо от результата);
- высокая оценка со стороны значимых лиц;
- участие в проектировании системы оценки.

Проектирование условий для профессионального продвижения

Организационные возможности для профессионального продвижения, будучи реализованными работником, определяют:

а) уровень его профессиональной компетентности;

б) готовность к повышению профессиональной квалификации и профессиональным перемещениям. Понятно, что в организациях, использующих в качестве основного критерия уровень профессиональной компетентности, работник будет стремиться к повышению этого уровня, в иных организациях – к поиску возможностей влияния на лиц, принимающих решения.

Обычно в работах, исследующих профессиональную подготовку работников, даже в работах по организационной психологии, основным критерием эффективности этой подготовки выступает критерий организационной эффективности. Однако обучение персонала может быть рассмотрено и с точки зрения жизненных интересов работника. Эта позиция реализуется в совокупности *требований:* стабильность и предсказуемость профессионального продвижения; отсутствие угрозы увольнения или понижения профессионального статуса; высокая оценка в референтной профессиональной группе; участие в проектировании системы профессионального роста; наставничество, помощь другим в их профессиональном росте.

Проектирование условий для взаимодействия работников в процессе труда

Значимость взаимодействия в процессе труда имеет все возрастающее значение. Даже практики-управленцы, производя прием персонала, теперь обращают внимание не только на специализированные профессионально важные качества, но и на коммуникативные характеристики будущих работников, поскольку в наше время зачастую субъектом труда выступает не только личность, но и группа.

В соответствии с тремя основными жизненными ориентациями можно говорить о трех типах взаимодействия: а) *дефицитарное взаимодействие,* которое описывается в терминах полезности для человека; б) *самореализующее взаимодействие,* предполагающее раскрытие человека как личности в этом процессе; в) *духовное взаимодействие*, которое превращает взаимодействие в служение общечеловеческим ценностям.

С учетом этих особенностей можно определить и *требования к организационной среде*:

- стабильность и предсказуемость действий руководителя, коллег;
- отсутствие угрозы со стороны руководителя, коллег;
- возможность высказать свое мнение во взаимодействии с руководителем, коллегами;
- возможность получить помощь со стороны руководителя, коллег;
- проявление положительных эмоций, высокая оценка со стороны руководителя, коллег;
- выраженное неформальное взаимодействие с руководителем, коллегами, открытость, искренность, безоценочность;
- взаимодействие с руководителем, коллегами в форме сотрудничества и на языке решения проблем;
- решение вместе с руководителем, коллегами сложных, но посильных производственных задач;
- наставничество, помощь со стороны руководителя, коллег.

Таким образом, психологическое проектирование организационной среды направлено на оптимизацию ее по критериям жизненных интересов работника и предполагает взаимодействие психолога с другими специалистами, которые используют специфичные для них критерии эффективности.

ПРИМЕЧАНИЯ

[1] *Грачев А. А.* Жизненные ориентации как детерминанты жизнедеятельности // Психологические проблемы самореализации личности. – СПб., 1999.

[2] *Грачев А. А.* Прикладная психология и организационное проектирование // Национальный психологический журнал. – 2006. – Ноябрь. – С. 69–78.

[3] *Грачев А. А.* Психологическое проектирование вуза как социальной организации // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2002. – С. 5–16; *Hackman J. R., Oldham G.* Work Redesign. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.

[4] *Хаккер В.* Инженерная психология и психология труда. М, 1985

[5] *Locke E. A.* The nature and causes of job satisfaction // Handbook of Industrial and Organizational Psychology. – Chicago, IL, 1976. – P. 297–349.

[6] *Organ D. W.* Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome. – Lexington, 1988; *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. – СПб., 2000.

[7] Модели и методы управления персоналом. – М., 2001.

[8] *Зинченко В. П., Мунипов В. М.* Основы эргономики. – М., 1979.

[9] *Споукейн А. Р.* Проектирование рабочего пространства // Корсини Р., Ауэрбах А. Психологическая энциклопедия. – СПб., 2005.

[10] Государственное управление: словарь-справочник. – СПб., 2001.

[11] *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М., 1994.