

УДК 330.1(075.8)

**Человеческие ресурсы в организационных изменениях  
(культурологический аспект)**

Г. Горошидзе, Н. Мамедова

*Тбилисский государственный университет им. И. Джавахишвили. Просп. И. Чавчавадзе 1*

**Аннотация**

*В статье изучены международные аспекты организационного поведения, организационное развитие и организационные изменения. В работе систематизируется практический опыт и накопленный теоретический материал в области планирования и осуществления организационных изменений. Детально рассматривается неопределенность, сопровождающая эти изменения, а также другие препятствующие факторы, в частности – сопротивление изменениям. В рамках обозначенной тематики предпринято исследование на факультете Международного бизнеса Тбилисского государственного университета имени И. Джавахишвили. В контексте происходящих в ТГУ организационных изменений исследованы вопросы отношения к неопределенности, готовности к риску, инновациям и удовлетворенность работой. На основе полученных данных даются практические рекомендации для осуществления организационных изменений в условиях присущей для Грузии экономической конъюнктуры.*

**Ключевые слова:** *организационная культура, организационное поведение, организационная психология, организационные изменения, человеческие ресурсы.*

В связи с тем, что различные страны находятся на разных уровнях экономического развития, принятие управленческих решений при осуществлении организационных изменений зачастую определяется характером наличной экономической ситуации. Сопутствующее этим изменениям условия неопределенности не могут быть одинаковыми для различных экономических ситуаций.

Ошибочное управленческое решение, принятое менеджером организации в экономически развитой стране или в экономически отсталой стране, может привести к отрицательным результатам, по силе деструктивности зависящих от того, каковы условия неопределенности в них. Несмотря на то, что в одном случае экономика процветает, а в другом – нет, результаты, зачастую, могут быть противоположны уровню развития разных стран. Таким образом, понятие "условия неопределенности" может включать в себя совершенно разные параметры, и опыт управленческих решений в одних экономических условиях оказывается неприменимым для других экономических условий. Само же понятие "условия неопределенности", обозначая как бы одно и то же явление, является неоднозначным для разных стран, типов экономик, экономических состояний и ситуаций, в том числе и разных организаций, иными словами, для разных культур.

Безусловно также, что условия неопределенности, хоть и разные по типу и по характеру, проявляются по-разному в каждом случае на разных этапах функционирования одной и той же организации. Они – разные, когда организация открывается, когда пытается удержаться на завоеванных позициях или развить успех, и когда она теряет способность развиваться, впадая в критическое состояние. Для понимания ключевых проблем необходима модель организационного поведения, достаточно точно описывающая, каким же образом происходит выработка и принятие решений.

Одним из методов изучения организационного поведения в разных культурах и объяснения обнаруженных различий является анализ важнейших параметров культуры, подобных тем, которые определил Г. Хофштеде [1], [2], известный голландский исследователь. В ходе всестороннего исследования, в котором участвовали десятки тысяч

респондентов, он выявил очень существенные различия в поведении работников организаций из 50 стран. Двумя параметрами этих различий были *индивидуализм – коллективизм* и *дистанция власти*.

В контексте исследования индивидуализм – это склонность к заботе о себе и своей семье. Коллективизм характеризуется сплоченной социальной структурой, в которой люди отличают свою группу от других групп. Дистанция власти определяется тем, до какой степени члены организации, имеющие меньшие полномочия, приемлют неравное распределение власти, т.е. насколько работники согласны с тем, что их начальники имеют больше полномочий, чем они сами.

Когда Хофштеде изучал работников из 50 стран с точки зрения индивидуализма и дистанции власти, ему удалось выделить четыре основных кластера стран, рассмотрев которые можно сказать, что например США характеризуются высоким уровнем индивидуализма и небольшой дистанцией власти. Эта ситуация отличается от ситуации в Мексике, где имеют место высокий уровень коллективизма и большая дистанция власти. Страны, которые находятся в одном кластере, схожи между собой по уровню индивидуализма – коллективизма и дистанции власти. Из полученных данных стало ясно, что американские многонациональные компании, ведя свой бизнес в Мексике, столкнутся с гораздо большими культурными различиями, чем, к примеру, во Франции, и со значительно меньшими, если будут работать в Великобритании.

Культурные регионы мира, выделенные по всем четырем параметрам (Г. Хофштеде)

Культурные регионы	Культурные аспекты				Страны
	дистанци власти	избегание неопределенности	индивидуализм	мужественность	
Германские страны	•	••••	•••	•••	Австрия, Израиль, Германия, Швейцария
Англо-американские страны	••	••	•••••	•••••	США, Англия, Канада, Австралия
Северные страны	•	••	••••	•	Дания, Финляндия, Норвегия, Голландия, Швеция
Слаборазвитые романские страны	•••••	•••••	•	•••••	Мексика, Венесуэла, Португалия, Чили
Высокоразвитые романские страны	•••••	•••••	•••	•••	Бельгия, Франция, Испания, Бразилия, Италия
слаборазвитые азиатские страны	•••••	••	•	•••	Тайланд, Пакистан, Индия, Гонконг
Высокоразвитые азиатские страны	•••	•••••	•••	•••••	Япония
Ближний восток	•••••	•••••	•	•••	Греция, Иран, Турция

*Примечание:* Символом ••••• обозначен высокий уровень проявления аспекта;  
• - низкий уровень проявления аспекта.

Вообще Хофштеде обнаружил, что в более богатых странах люди больше склонны к индивидуализму, а в бедных – к коллективизму. Исключение составляют Япония и другие азиатские страны, где быстрое промышленное развитие началось после того, как Хофштеде получил свои данные; эти страны характеризуются достаточно высоким уровнем коллективизма, но при этом – процветают. Коллективизм как параметр культуры более совместим с новыми командными формами организации труда и помогает понять, почему команды так хорошо работают в Японии, но не всегда – в Соединенных Штатах. В то же время культуры с небольшой дистанцией власти лучше совместимы с новыми тенденциями к децентрализации, плоским структурам и с наделением сотрудников полномочиями.

Другим параметром, по которому различаются культуры, является избежание неопределенности. Он определяет, насколько люди страшатся неопределенных ситуаций и в какой степени стараются избегать их, предпринимая следующие шаги: обеспечивая большую стабильность своей карьере, устанавливая больше формальных правил, отвергая девиантные идеи и поведение, допуская существование абсолютных истин и приобретение опыта.

Например, в Японии, где, по крайней мере в крупных компаниях, существует традиция пожизненного найма, степень избежания неопределенности высока. В США, где люди достаточно часто меняют работу, напротив, уровень избежания неопределенности низкий. Страны, где, подобно Великобритании, существует низкий уровень избежания неопределенности и небольшая дистанция власти, стремятся создавать менее иерархичные структуры и поддерживать более тесное взаимодействие между людьми. Кроме того, ожидается и поощряется способность к риску. Работники в культурах с большой дистанцией власти и низким уровнем избежания неопределенности, подобных индийской, обычно воспринимают свою организацию как традиционную семью. Работники в таких странах, как Бразилия или Мексика, рассматривают свои организации скорее как пирамиды, чем семьи. В таких странах, как, например, Австралия или Финляндия, люди работают в организациях, в высшей степени предсказуемых и не нуждающихся в строгой иерархической структуре. В этих культурах четко определены роли и процедуры.

Хофштеде также определил влияние мужского и женского начала в мышлении. Мужское начало определяет, насколько в обществе доминируют ценности, связанные с высокой настойчивостью, зарабатыванием денег и приобретением других материальных благ. Термин «женское начало» Хофштеде использует для определения преобладающих в обществе ценностей, связанных с взаимоотношениями между людьми, заботой о других людях и интересом к качеству рабочей жизни. В обществе с доминирующим мужским началом и с высокой степенью избежания неопределенности, например в Японии, менеджеры, как правило, весьма напористы и материалистичны. В странах с доминирующим женским началом, например в Скандинавии и, в частности, в Норвегии, работников на фабриках волнует качество их рабочей жизни.

Исследованные страны группируются в кластеры по отдельным параметрам культуры. Всесторонний анализ, в основе которого лежали обобщенные установки работников и который использовал данные восьми эмпирических исследований, позволил сделать заключение о том, что большинство стран мира можно распределить на восемь основных групп, если рассматривать их с точки зрения отношения работников к труду. Ни в одну из групп не вошли Бразилия, Япония, Индия и Израиль. Эти страны, по результатам исследований, попадали то в одну, то в другую группу, поэтому необходимо провести дополнительные исследования, чтобы определить, к какой конкретной группе можно их отнести.

Нетрудно догадаться, что общие установки работников в отношении труда в США (рабочие цели, ценности, потребности и отношение к работе) с точки зрения культуры более всего схожи с позициями работников стран «английской» группы – Канады,

Австралии, Новой Зеландии, Великобритании, Ирландии и Южной Африки. Более того, теории и практические методы в области организационного поведения, которые разрабатываются в американской литературе, скорее всего, будут применимы именно в странах английской группы. Однако, если американским менеджерам придется иметь дело с работниками из других кластеров – «немецкой», «скандинавской», «ближневосточной», «арабской», «дальневосточной», «латиноамериканской» групп и группы стран, не попавших ни в один из кластеров, - они должны осознавать, что могут столкнуться с различиями в отношении к труду.

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Эти изменения в большинстве случаев несут печать уникальности, исходя из уникальных особенностей культуры каждой организации. Однако, применение существующих общих принципов управления организационными изменениями также актуальна. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других - носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация (или ее части) оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения (как реакция на текущие события).

В практике менеджмента [3],[4],[5],[6] наиболее упрощенным подходом к преодолению проблем, связанных с традиционными способами изменений, может служить использование следующих простых приемов:

1. *Эмпатия.* Ключевыми оказываются отношения людей. Чувства и реакции тех, кого затрагивают перемены и кто вовлечен в их реализацию, влияют на успешность изменений. Менеджеры должны испытывать эмпатию к своим подчиненным.

2. *Коммуникации.* Важно сообщать всем сотрудникам об ожидаемых изменениях и их причинах заранее и настолько полно, насколько возможно.

3. *Вовлечение.* Управление изменениями посредством вовлечения работников может осуществляться двумя путями. Один путь состоит в том, чтобы изучить мнение подчиненных до осуществления изменений, второй связан с предоставлением подчиненным возможности участвовать в реализации самих изменений.

Далее в практике менеджмента более сложный инновационный подход к управлению изменениями использует концепцию научающихся организаций. Текущие исследования научения на индивидуальном и групповом уровнях, применимые к управлению организационными изменениями, позволяют сделать следующие выводы:

1. Мы закладываем научение в наш опыт, поэтому оно эффективнее, поскольку осуществляется направленно.

2. Наиболее эффективно наше научение протекает в контексте, поэтому оно должно быть непосредственно увязано с работой.

3. Мы учимся друг у друга, поэтому рабочее место должно предоставлять возможность свободного общения и сотрудничества.

5. Наше научение происходит на бессознательном уровне, поэтому нам нужно учиться распознавать и анализировать наши скрытые предположения.

Способом операционализации подхода, основанного на научении, является прием, получивший название диалога. Шейн [7] считает, что диалог – это центральный элемент любой модели организационных изменений. Он полагает, что диалог идет дальше традиционного тренинга сензитивности, прямых открытых коммуникаций и активного слушания. Диалог больше сосредоточен на процессе мышления и на том, как наше восприятие и сознание определяются нашим прошлым опытом. Предполагается, что, если мы осознаем, как протекает наш процесс мышления, мы будем лучше коллективно мыслить и лучше общаться. Важная задача диалога заключается в том, чтобы помочь группе достичь более высокого уровня осмысленности и креативности посредством

постепенной выработки разделяемого всеми набором понятий и «общего» процесса мышления.

Ценность методов управления организационными изменениями на данный момент еще полностью не подтверждена исследовательскими работами. Они редко затрагивают всю организацию. Британский специалист в области кадрового менеджмента Д.Гест [8] отмечает, что этим недостатком обладают все методы управления человеческими ресурсами и ориентированные на поведение подходы, не только в области организационного развития. Он считает, что «большая часть инноваций фрагментарна и лишена ключевого компонента – стратегической интеграции, и как результат мало вероятно, что они будут иметь позитивное влияние на деятельность организации». Как предлагает Гест, для успешного осуществления изменений необходимы руководящие принципы, основанные на здравом смысле. Ниже приведен перечень простых действий, которых, как свидетельствует опыт, следует избегать, при осуществлении основных системных изменений:

1. Не обещайте, что в выигрыше окажутся все работники, прошедшие через процесс изменений.
2. Не обвиняйте тех, кто из-за своего отрицательного отношения к изменениям окажется в проигрыше.
3. Не концентрируйте внимания только на новом, забывая при этом все старое.
4. Избегайте символического или псевдоучастия в изменениях.
5. Старайтесь не разрушить старую культуру, не построив при этом новой.
6. Не начинайте программы управления человеческими ресурсами в рамках основных изменений, если для этого недостаточно времени и ресурсов на их поддержку.

Эти практические советы призваны не снизить возбуждение и энтузиазм, вызванные процессом изменений, а призвать к реалистичным ожиданиям.

Различия в аспектах организационного поведения людей разных стран показывается в виде независимых аспектов ценностей: дистанции власти, избегания неопределенности, индивидуализма в сравнении с коллективизмом, мужественность в сравнении с женственностью. Неодинаковость международных культурных аспектов организационного поведения отражается во-первых, на решениях организационных проблем, а во-вторых на степени применимости управленческих теорий в различных странах. Именно национальные культуры определяют предпочтительные направления формирования организаций и способы мотивации сотрудников. Например культура ограничивает свободу выбора в процессе оценки результатов, управления по целям, стратегического менеджмента и гуманизации труда. Именно из этих рассмотренных аспектов формируются кластеры стран с общими тенденциями в организационном поведении.

Для того, чтобы изменения в организационной культуре не носили стихийный или насильственный характер, ведущие к негативным последствиям, следует учитывать мировой позитивный опыт в этом вопросе. Организационная культура в Грузии не являлась объектом исследования Хофштеде и, поэтому, нет данных для ее сравнения с другими культурами. Поэтому нами была предпринята скромная попытка некоторого восполнения этого пробела с целью способствования корректности проведения изменений организационной культуры в нашей действительности. Актуальность проблемы неопределенности в Грузии, наравне с ее неизученностью, побудили нас предпринять исследование, которое необходимо провести в организации, находящейся в процессе организационного развития.

В поисках наиболее подходящей организации, переживающей организационные изменения и исходя из своих возможностей мы остановили выбор на Тбилиском государственном университете имени И. Джавахишвили. В настоящее время университет переживает масштабные реорганизации как в академической сфере, так и в административной структуре. Исходя из этого, следует ожидать высокий уровень неопределенности, существующий на всех уровнях университетской структуры.

Целью исследования являлось изучение восприятия и оценки неопределенности, существующей в стране, в организации, в жизни отдельного человека. Исследование должно было ответить на вопросы: каково отношение сотрудников организации к неопределенности, какой смысл для них несет это явление, какова его динамика в связи с происходящими изменениями. При этом мы старались провести исследование так, чтобы под углом зрения неопределенности раскрыть поведенческие тенденции работников и их отношение к своей работе. Таким образом в контексте происходящих в ТГУ организационных изменений исследовались вопросы отношения к неопределенности, готовности к риску, к инновациям и вопросы удовлетворенности работой.

Исследование проводилось в рамках отдельной субкультуры университета (академической единицы) на факультета Международного бизнеса. Выборка состояла из 86 сотрудников. Минимальный возраст респондента – 22 года, максимальный – 63 года. В исследовании приняли участие 45 мужчин и 41 женщина.

Инструментарием исследования служили 4 опросника:

1. Отношение к неопределенности
2. Диагностическое исследование рабочего места Хэкмана – Олдхема
3. Оценка способности к риску в ситуации неопределенности
4. Оценка способности реагировать на новшества

Опросник «Отношения к неопределенности» был составлен нами, который получился самым объемистым, глубинным и многоплановым методом исследования нашего вопроса. Опросник «Диагностическое исследование рабочего места Хэкмана – Олдхема» (ДИРМ) был взят из книги Ф. Лютенса «Организационное поведение» [9] и, учитывая его включенность в общую анкету из 4 опросников, несколько упрощен, в частности, сужен разброс количественных данных. Опросники «Оценка способности к риску в ситуации неопределенности» и «Оценка способности реагировать на новшества» позаимствованы из книги В.В. Томилова «Культура предпринимательства» [10].

Опросник «Отношение к неопределенности» состоит из 9 вопросов и включает в себя опросник «Диагностическое исследование рабочего места Хэкмана – Олдхема» (ДИРМ), который целиком помещен в вопрос №8. Поскольку опросник «Отношение к неопределенности» содержит вопросы негетерогенного характера, каждый вопрос обрабатывается индивидуально. Следует отметить, что вопрос №1 выясняет, воспринимают ли респонденты изменения и реформы как источник неопределенности. Возможные варианты ответа «да-нет». Вопросы №2, №3, №4 и №5 изучают отношение к неопределенности в различных сферах: а) в мировой экономике, б) в экономике Грузии, в) в общественно политической жизни (стороне) мира, d) в общественно политической жизни (строе) Грузии, е) в организации (на работе), f) в частной жизни респондента, в отношении его семьи. При этом вопросы №2 и №3 изучают степень неопределенности и представляют ее количественную характеристику, вопросы №3 и №5 изучают качественные характеристики неопределенности – ее валентность и тенденциозность признаков. Для каждой из 6 сфер возможны 3 варианта ответов.

Вопрос №6 раскрывает отношение респондентов к неопределенности, как препятствию предпринимательской деятельности и выясняет будет ли успешным предприятие собственного бизнеса при существующем уровне неопределенности. Возможные варианты ответа «да-нет». Вопрос №7 устанавливает что в первую очередь с точки зрения большинства респондентов необходимо сделать для уменьшения неопределенности в их жизни. Вопрос содержит 5 возможных вариантов ответов.

Вопрос №8 включает опросник «Диагностическое исследование рабочего места Хэкмана – Олдхема» и состоит из 5 под-вопросов, которые измеряют разнообразие работы, выявляют ее целостность, значимость, автономность и уровень обратной связи. Как отмечает Лютенс, полный вариант ДИРМ содержит несколько дополнительных вопросов для измерения каждого показателя. Однако для того, чтобы получить достаточное

представление о мотивационном потенциале, автор советует использовать проставленные нами баллы и произвести следующие вычисления:

$$ДИРМ = \frac{\text{разнообразие} + \text{целостность} + \text{значимость}}{3} = \text{автономия} \times \text{обратная..связь}$$

К вопросу № 8 нами был добавлен вопрос № 9, целью которого являлось выяснить что в первую очередь с точки зрения большинства респондентов необходимо сделать для уменьшения неопределенности в организации. Вопрос содержит 13 возможных вариантов ответов. Вопросы № 7 и №9 дают картину рейтинга популярных ответов.

Опросники «Оценка способности к риску в ситуации неопределенности» и «Оценка способности реагировать на новшества» представляют собой готовые тесты и имеют балльную систему обработки результатов, предоставленную автором источника опросников.

В процессе исследования в целях получения более полной информации и исходя из характера того или иного вопроса, разброс данных, помимо результатов по всем опрошенным, рассматривался также и в группах, выделенных по половому и возрастному признакам. В одну возрастную группу вошли респонденты до 30 лет включительно (23 человека из 86), в другую – свыше 30 лет (63 человека из 86). Применение разделения по группам и других статистических методов осуществляется исходя из их целесообразности в каждом изучаемом вопросе.

### Результаты исследования

На №1 вопрос опросника «Отношение к неопределенности» создают ли изменения и реформы неопределенность из всех опрошенных 87% ответили «да», а 13% считают, что изменения и реформы не создают неопределенности. Причем процентное соотношение в группах по возрасту и полу распределились примерно поровну. При этом все же следует отметить, что среди женщин 15% считают, что реформы и изменения не создают неопределенности, среди мужчин же так ответили 11%.

Результаты по №2 - №5 вопросам анализируются комплексно. Все эти вопросы объединяют 6 сфер, в области которых изучается феномен неопределенности. Как уже отмечалось выше, это сферы неопределенности в мировой и грузинской экономиках, в мировом и грузинском общественно-политическом строе, в организации и неопределенность в отношении частной жизни и семьи.

Вопросы №2 и №3 призваны выявить уровень неопределенности во всех 6 сферах, который существовал до Революции роз (вопрос №2) и после (вопрос №3). Респонденту нужно было отметить одно из состояний неопределенности: а/ до ноября 2003 года – высокая, низкая, не существовала вовсе, б/ после ноября 2003 года – возросла, уменьшилась и не изменилась. Вопрос №4 ставится в целях выяснения того, каким явлением по своим свойствам является неопределенность во всех 6 сферах – улучшения, ухудшения, ни того ни другого. Из полученных данных выявлено, что наибольшая неопределенность, по мнению респондентов, существует в экономике и общественно-политическом строе Грузии – так ответило большинство во всех группах, так же «единогласно» отмечается, что после ноября 2003 года уровень этой неопределенности возрос. Интересно отметить, что на №5 вопрос мужчины чаще отвечали, что возрастание уровня неопределенности, вызываемое текущими изменениями и реформами является положительной тенденцией. Респонденты до 30 лет включительно чаще отвечали, что эта тенденция не имеет валентности. Все остальные, коих большинство, отвечали что возрастание уровня неопределенности – признак ухудшения. Что касается общественно-политического строя, то и здесь мужчины проявили то же отношение к возрастанию неопределенности, чаще других отметили вариант «улучшения». Большинство остальных по №5 вопросу ответили «ухудшения» - 40%.

В некотором смысле противоположную картину имеем в сферах мировой экономики и мирового общественно-политического строя. Из 86 респондентов чаще всего отвечали, что в мировой экономике неопределенность была низкой и после революции в Грузии - не изменилась. А в сфере мирового общественно-политического строя была высокая и возросла, что расценивалось как отрицательное явление. Следует сказать, что по всем сферам подавляющее большинство считают неопределенность отрицательным явлением. Еще по мировым сферам примечательно единогласие во всех группах по №5 вопросу: большинство считает, что неопределенность, сопровождающая изменения и реформы в мире является признаком улучшения.

Среди рассмотренных мировой экономики и общественно-политического строя небезынтересен тот факт, что мнения по №2 вопросу практически разделились: т.е. если 44% опрошенных считают, что неопределенность в мировой экономике до ноября 2003 года была низкой, то 42 % находят, что она была высокой, в общественно-политическом строе мира большинство – 47% находят ее высокой до революции, 41% - низкой. Такие результаты наводят на мысль, что респонденты в отношении мировой, глобальной неопределенности исходили из чисто субъективных предположений о тенденциях, существующих во всем мире.

Что касается неопределенности в организации, то распределение большинства ответов имеет интересное своеобразие. Все группы, кроме возрастной до 30 лет включительно находят уровень неопределенности в организации низким до революции и возросли после (так чаще отвечали уже во всех группах). Как и во всех сферах, неопределенность в организации имеет отрицательную валентность, а текущие изменения в университете являются признаком ухудшения. Однако из всех групп мужчины чаще отметили противоположный вариант – уровень неопределенности, создаваемый текущими изменениями и реформами является признаком улучшения. Т.е. точно так же, как и во всех других сферах, включая неопределенность в частной жизни и в отношении семьи. На вопрос №2 по этой сфере большинство ответило, что неопределенность была низкой, однако мужчины и те кому до 30 лет включительно сочли, что до ноября 2003 года неопределенность в отношении частной жизни и семьи была высокой. После революции по всем группам ответ: неопределенность «не изменилась» и является отрицательным явлением. По №5 вопросу большинство сочли создаваемый изменениями уровень неопределенности в частной жизни и в отношении семьи признаком улучшения, но в группах мнения разделились: мужчины и респонденты старше 30 лет считают, что происходящие изменения и связанный с ними уровень неопределенности является тенденцией улучшения, женщины и респонденты до 30 лет – ухудшения.

Важно отметить общую тенденцию по группам. Женщины, по сравнению с мужчинами, чаще выбирали вариант низкой неопределенности до революции во всех 6 сферах и чаще вариант «не изменилась» - после. А там, где варианты ответов в обеих группах совпадали, мужчины в среднем на 10% больше отмечали варианты «высокая»-«возросла», чем женщины. Что касается возрастных групп, то здесь картина такова, что молодая группа до 30 лет включительно в большинстве случаев, кроме одной сферы, – «не изменилась» в частной жизни и семье, отмечала варианты «высокая»-«возросла», а старшая группа после 30 лет в сфере мировой экономики и частной жизни – «низкая»-«не изменилась», в организации – «низкая»-«возросла», в остальных сферах – «высокая»-«возросла».

Исходя из обрисовавшихся тенденций в 4 группах можно предположить следующее: причиной более напряженного восприятия неопределенности среди мужчин и менее напряженного среди женщин может служить такой социально-психологический фактор, как гендер. Гендер предполагает, что мужчина, исходя из своей социальной роли, более подвержен внешним тенденциям и изменениям в политике и экономике, чем женщина. Она более склонна к социальной стабильности и легче игнорирует побочные факторы во внешней среде, в т.ч. и неопределенность. Об этом свидетельствует и результат по №1 вопросу опросника «отношения к неопределенности».

Интерпретация данных в возрастных группах показывает следующее: можно предположить, что люди старшего поколения на данный момент своей жизни имеют



устроенную или неустроенную личную жизнь как факт и меньше всего чувствуют в ней неопределенность, в отличие от молодых людей. Кроме того, молодым более свойственна сензитивность к различным факторам внешней среды. Любое социальное, политическое или экономическое изменение коренным образом может изменить их собственную жизнь. А в отношении частного исследуемого случая в организации, неопределенность воспринимается молодыми «высокой» и «возросшей» от того, что в силу своего возраста у них еще небольшой опыт работы и они могут находиться на стадии обучения и социализации, т.е. еще не полностью интегрированы в существующую организационную культуру. Люди более старшего поколения воспринимают свою организацию до революции как носителя низкой неопределенности и возросшей - после. Здесь сказывается ровно противоположная тенденция. Долговременная занятость и определенность среднего возраста уступают волне изменений и неопределенного будущего в отношении старости, что и проявляется в повышенной тревожности и неуверенности за свою дальнейшую судьбу. Это тем более справедливо, если принять во внимание контингент исследуемой организации – т.е. профессорско-преподавательский состав университета.

На №6 вопрос о том будет ли успешным собственное дело (свой бизнес) при существующем уровне неопределенности 72% опрошенных ответили утвердительно, а 28% - что не будет иметь успеха. Стоит отметить разницу между ответами у мужчин и женщин: ответ «да» дали 68% женщин и 76% мужчин. Т.е. можно сказать, что не смотря на то, что в целом мужчины находят уровень неопределенности во всех сферах более высоким, чем женщины, они не считают его помехой для ведения бизнеса. Это делает понятным ответы у мужчин, что возрастание уровня неопределенности является положительной тенденцией.

Самыми популярными ответами на вопрос «Что Вы считаете необходимо сделать, чтобы уменьшить неопределенность в Вашей жизни?» являются:

- 1 – изменить экономическое положение
- 2 – произвести изменения в Вашей организации (на Вашей работе)
- 3 – другое:
- 4 – поменять общественно-политический строй
- 5 – поменять организацию (сменить место работы)

Среди вариантов «другое» назывались например: должна произойти трансформация мировоззрения во всем мире в сторону «мобильности»; нужно чтобы я действовал независимо и целеустремленно; должна поменяться природа человека. В группах сохраняется тот же порядок популярности ответов, но несколько отличаются проценты. .

По №8 вопросу ответы для всех характеристик в среднем показали, что работники находят свои рабочие условия удовлетворительными. Все варианты ответов мотивационного потенциала, получены с помощью предложенной формулы:

$$МП = \frac{\text{разнообразие работы} + \text{целостность} + \text{значимость}}{3} \times \text{автономность} \times \text{уровень обратной связи}$$

Мотивационный потенциал среди всех опрошенных из максимальных 27 баллов получил в среднем 8,8 баллов. В группе по полу принципиальных различий нет, зато в возрастной они имеются: в группе до 30 лет включительно мотивационный потенциал имеет 7,8 баллов, а в группе старше 30 лет – 9,3 балла. Удивительно, что по полу практически нет никаких различий. Однако различия данных по возрасту могут говорить о том, что запросы более молодого поколения в сфере условий работы в среднем выше, чем у людей старшего возраста.

По №9 вопросу о том, что необходимо сделать, чтобы уменьшить неопределенность в организации наиболее популярные ответы расположились в следующем порядке по предпочтительности:

- 1 – повысить зарплату
- 2 – увеличить премии
- 3 – сократить продолжительность рабочего дня

- 4 – ввести удобную сменность
- 5 – изменить структуру менеджмента (руководства)
- 6 – улучшить санитарно-гигиенические условия труда
- 7 – поменять состав рабочей группы с точки зрения:
  - 7 а) – интерперсональных (межличностных) отношений
  - 7 б) – квалификации, профессиональной грамотности
- 8 – повыситься в должности
- 9 – повысить эффективность горизонтальных и вертикальных коммуникаций в организации
- 10 – повысить безопасность рабочего места
- 11 – осуществлять своевременный ремонт техники и оборудования, поставку материалов
- 12 – иметь возможность работать на различных операциях, осваивать смежные профессии
- 13 – другое

Ответы, получившие одинаковое распределение процентов, отмечены одним порядковым номером.

В группах сохраняется тот же порядок популярности ответов, несколько отличаются проценты. Но следует отметить, что 100 % из группы тех кому до 30 лет включительно ответили, что для снижения неопределенности необходимо повысить зарплату, из тех кому за 30 так ответили 67%. Также стоит обратить внимание на то, что женщины чаще, чем мужчины отмечали безопасность рабочего места и профессионализм сотрудников: для женщин они на 4 и 6 местах. Среди вариантов «другое» назывались например: произвести изменения в сфере образования.

Интерпретировать полученный рейтинг вариантов можно по разному. То, что материальное вознаграждение с большим отрывом занимает первые места не удивительно, если учесть ВВП на душу населения в Грузии. В среднем по разным годам – 500\$, в то время как в развитых странах, например в Германии 23500\$, в США – 24700\$, а в Японии – 38400\$. И это проблема уже не организации, а страны в целом, ее уровня жизни. А вот например то, что эффективность менеджмента и коммуникаций важнее гигиенических условий и безопасности говорит о том, что человеческий фактор для данной субкультуры важнее технического и если исходить из положений теории мотивации Герберца, можно сказать, что потребность в гигиенических условиях достаточно удовлетворена, чтобы уступить человеческому фактору. А с менеджментом настолько плачевно дело, что он выходит вперед по популярности сфер, нуждающихся в реформах. Но здесь есть своя особенность – менеджмент и коммуникации рассматриваются в контексте всей организации, а условия рабочего места – локальны. Так что первое предположение ближе к истине. И будучи знакомы с обстановкой на факультете Международного бизнеса, можем сказать определенно, что факультет был обеспечен материально-технической базой на должном уровне. Исходя из этого результаты рейтинга нельзя распространять на весь университет, где на других факультетах может наблюдаться иная ситуация. То, что продвижение по службе заняло последнее место может объясняться тем, что работники довольны содержанием своего труда, а изменения в служебных обязанностях связаны с возрастанием неопределенности, в пользу этого свидетельствует и то, что одно из последних мест занимает ротация.

Результаты по опроснику «Оценка способности к риску в ситуации неопределенности» показали, что из 86 человек только двое обладают качествами риск-тейкеров, и оба они – женщины до 30 лет. Но несмотря на феминный экстремум, в риск-группе доминируют мужчины. Результаты процентных соотношений ко всем опрошенным соответствуют общепринятой логике «на риск способны единицы». То, что риск-тейкеры - женщины – скорее всего связано с индивидуальным риском, т.е. на их месте вполне могли оказаться мужчины, а доминирование мужчин в риск-группе может говорить о привычной для мужчин

нашего общества умеренной инициативности и ответственности за риск. Т.е. ответственные решения как правило принимают мужчины и более реалистично подходят к рискованным действиям, возраст женщин в старшей группе так же свидетельствует об умеренности в рискованных решениях.

Результаты по опроснику «Оценка способности реагировать на новшества» говорят в пользу того, что процентное соотношение результатов в балльной градации соответствует нормальному Гауссовому распределению. Т.е. в целом люди готовы без затруднений справиться с нововведениями, только 2% совершенно не терпят нововведений и только 1 человек более важным считает факт нововведения, нежели его содержание.

В довершение ко всему, следует сказать, что исследование проводилось в определенной субкультуре организации и выборка не претендовала на репрезентативность. Соответственно распространять полученные данные на весь университет и тем более ситуацию во всей Грузии возможно с определенной долей осторожности.

Г. Хофштеде проводил свое исследование в международных отделениях конкретной организации и в источниках, сообщающих об исследовании, авторы предупреждают, что к результатам следует проявить осторожность. Исходя из этого, выборка нашего исследования сопоставима с выборкой исследования культурологических аспектов организационного поведения, проведенного Хофштеде. Исходя из ранее упомянутых аспектов дистанции власти, избегания неопределенности, индивидуализма в сравнении с коллективизмом, мужественность в сравнении с женственностью, можно предположить, в каком кластере будет находиться Грузия. Например можно говорить, что избегание неопределенности в Грузии по результатам исследования – низкое. Т.е. при том, что большинство (и в особенности мужчины) отмечали неопределенность в Грузии как высокую до революции и возросшую после. Часто, и в основном мужчины, называли возрастание уровня неопределенности создаваемого текущими изменениями тенденцией к улучшению. Что касается аспектов мужского-женского начала, то преобладает мужское начало. Об этом свидетельствует доминирование мужчин среди наиболее способных к риску. А также 2/3 ответов в пользу того, что при существующем уровне неопределенности собственное дело может быть успешным. Т.е. к условиям высокого уровня неопределенности и риску в организации и стране наиболее приспособлен именно мужской стиль.

Что касается дистанции власти и факторов индивидуализма и коллективизма, то здесь следует сослаться на опросник по условиям работы. Сотрудники организации чаще всего отмечали умеренную автономность в принятии решений и выполнении рабочих обязанностей, при том, что многие элементы стандартизированы и находятся вне индивидуального контроля. Помимо этого, респонденты придают высокое значение человеческим отношениям. Таким образом получается, что в Грузии в организационной культуре отмечается умеренная дистанция власти и большая склонность к коллективизму, нежели к индивидуализму.

Сравнивая организационные культуры разных стран, относительно организационной культуры в Грузии можно сказать следующее: Грузия по показателю «дистанция власти – избегание неопределенности» находится по соседству с Норвегией, США, Канадой и южной Африкой. По показателю «дистанция власти – индивидуализм» находится вблизи Коста-Рики. По показателю «избегание неопределенности - мужское/женское начало» находится по соседству с Великобританией, Индией, США, Южной Африкой и др. странами. Таким образом, по результатам исследования можно с определенной долей осторожности предположить, что Грузия размещается в «Английском» кластере. Исследование может претендовать лишь на то, чтобы способствовать наведению на мысль о том, накопленный опыт каких стран полезнее будет учитывать при проведении организационных изменений в нашей действительности. Другими словами, в процессе проведения организационных изменений в Грузии, с присущей для нее организационной культурой следует принимать во внимание существующие тенденции (например близость культуры организационного поведения к английскому кластеру). Это очень хорошо, что сотрудники толерантны к

неопределенности в организации, однако настораживает тот факт, что текущие в ней изменения большинство из них воспринимает как тенденцию к ухудшению. Надо воспользоваться высокой готовностью к нововведениям подавляющего большинства, учесть основные запросы работников, направленность на сплоченность и умеренную дистанцию власти. Следует отметить, что если не вовлечь менеджеров всех уровней в процесс изменений, он обречен на неудачу. Цель не будет достигнута. Также ожидается неудача, если будет неадекватное стратегическое планирование. Если не убедить руководство, что быстро навести порядок не удастся, тоже возможны некие сбои в достижении цели. Если не мотивировать персонал на достижение цели, изменения пройдут с большими трудностями. В процессе организационного развития очень важна мотивация менеджеров. Менеджеры должны воспринимать изменения не как угрозу, а как возможность. Достижение хорошего результата возможно, если мотивировать не организацию в целом, а каждого конкретного участника этих изменений. Это часть большого процесса организационного развития. В конце концов, метод организационного развития сводится, фактически, к комплексу обучающих мероприятий, которые осуществляются последовательно на всех уровнях организации.

Применительно к университету нужно учитывать его специфику. Эта организация – давняя сакральная традиция, важнейший общественный институт. В силу своих особенностей университет, с одной стороны, постоянно должен совершенствоваться в научных разработках и изысканиях; новые методы, открытия, новаторские идеи должны быть тут же восприняты. С другой стороны, - это школа, ценная своими традициями, культурой, господством высоких идеалов просвещения. Вследствие этого, должен быть найден тот оптимальный баланс научной и академической составляющих, который позволит университетской школе развиваться, быть открытой для внешних динамичных процессов и, в то же время, неуклонно поддерживать свою непреходящую сущность, заключенную в понятии Альма-матер.

По результатам проведенного нами исследования можно предположить, что Грузия, размещаясь в «Английском» кластере, демонстрирует некоторое сходство с культурами размещенных в этом же кластере стран. Это обстоятельство с пользой может быть учтено руководящими кругами (путем привлечения накопленного богатого опыта сходных с Грузией по культуре развитых стран) в тех мероприятиях, которые призваны к составлению адекватных и целесообразных планов проведения реформ в нашей действительности. В первую очередь, сказанное должно быть отнесено к тем организационным изменениям, которые осуществляются в Тбилисском государственном университете им. И. Джавахишвили. К примеру, применение в этом процессе адаптированного к нашим университетским традициям Британского опыта может привести к желаемым результатам.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Хофштеде Г. Организационная культура: - Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2002.
2. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. №4, 1997г . стр.55-65
3. Психология менеджмента. Под ред. Т.С. Никифорова, СПб.,2000.
4. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. Москва, 1995.
5. Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации./Под ред. Дж.Биллсберри. Пер.с англ. МИМ ЛИНК, 1997,-368с.
6. Organizational Behavior and the practice of management. Hampton, David R. , Charles E.Summer, Ross A. Webber. Harper Collins Publishers Inc. 5th Edition.1987
7. Шейн Э.Х. организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. Под ред. В.А.Спивака.- СПб:Питер,2002.-336с.:ил.- (Серия «Теория и практика менеджмента»)
8. Управление персоналом, Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина, 2004.
9. Ф. Лютенс. Организационное поведение. Москва, 1999.
10. Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб., 2000.

---

Article received: 2007-01-18