



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

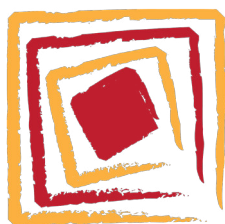
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2016. Том 6. № 1.

2016. Том 6. № 1.



Электронный научный журнал

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Учредитель:

Национальный
исследовательский университет
Высшая школа экономики»



Выходит 4 раза в год

Редакция

Главный редактор:

Штроо В.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Зам. главного редактора:

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

Редакторы:

Климов А.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Вовна О.С. (НИУ Высшая школа экономики)

Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. (Саратовский государственный университет)

Базаров Т.Ю. (Московский государственный университет)

Булгаков А.В. (Московский государственный гуманитарный университет)

Гайдар К.М. (Воронежский государственный университет)

Емельянов Е.Н. (Консалтинг-Центр «ШАГ»)

Карпов А.В. (Ярославский государственный университет)

Леонова А.Б. (Московский государственный университет)

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

Маничев С.А. (Санкт-Петербургский государственный университет)

Моргунов Е.Б. (Московская Высшая школа социальных и экономических наук)

Мякушкин Д.Е. (Южно-Уральский государственный университет)

Осин Е.Н. (НИУ Высшая школа экономики)

Поддьяков А.Н. (НИУ Высшая школа экономики)

Сарычев С.В. (Курский государственный университет)

Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Штроо В.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Benton Stephen (University of Westminster, London, UK)

van Dick Rolf (Goethe University Frankfurt, Germany)

Takooshian Harold (Fordham University, New York City, USA)

Schaufeli Wilmar (Utrecht University, Netherlands)

Stoner James (Fordham University, New York City, USA)

Корректор: Вовна О.С.

Содержание

От редакции

- 4-5 Представляем новый номер

Исследования в организационной психологии

- 6-19 Особенности отношения к работе в условиях негарантированной занятости
Т.С. Чуйкова, Д.И. Сотникова

Организационно-психологическая практика

- 20-38 Инновации в менеджменте на примере использования обучающих сетей в национальном обществе французских железных дорог
Д. Оттисье, Ж.-К. Фукри, Е. Пащенко-де Превиль, Т. Рэнар

Обзоры

Первые шаги

- 39-50 Решение комплексных проблем в организации: методы поддержки группового мышления
А.С. Елисеенко

Конференции

- 51-54 Производство: два года в условиях санкций. Период возможностей или упущений?
55-61 Психология бизнеса: теория и практика

Литературный гид

- 62-66 20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций про самообучающиеся организации



От редакции

Представляем новый номер нашего журнала. Открывает его статья Т. С. Чуйковой и Д. И. Сотниковой «Особенности отношения к работе в условиях негарантированной занятости». В статье обсуждается относительно новый для отечественной психологии феномен негарантированной работы: его основные характеристики, отдельные подходы к изучению, психологические следствия. На основании результатов проведенного эмпирического исследования, проведенного в нескольких организациях крупного промышленного города центральной части России, авторы приходят к выводу, что субъективное чувство негарантированной работы приводит к падению вовлеченности и приверженности работе, повышению уровня депрессии и трудовой мобильности.

В рубрике «*Организационно-психологическая практика*» опубликована статья авторского коллектива из Франции — Д. Оттисье, Ж.-К. Фукри, Е. Пащенко-де Превиля, Т. Рэнар — «Иновации в менеджменте на примере использования обучающих сетей в национальном обществе французских железных дорог». По мнению авторов, основным результатом использования обучающих сетей является совместная выработка решений и их успешное внедрение в производство. Функционирование обучающих сетей базируется на доверии и взаимопонимании между участниками, что способствует кооперации и характеризуется особой моделью отношений. Опыт использования обучающих сетей в Национальном обществе французских железных дорог позволяет говорить об их перспективности в деле повышения вовлеченности персонала в организационную жизнь.

Статья А.С. Елисеенко «Решение комплексных проблем в организации: методы поддержки группового мышления», представленная в рубрике «*Первые шаги*», освещает эвристические методы решения задач, применимые для групповых сессий решения комплексных проблем в современных бизнес-организациях. Рассматривается возможность построения процедуры группового решения комплексных проблем на основе модели цикла решения Р. Стернберга. Предлагается оригинальная классификация эвристических методов, рекомендуемых для каждого этапа движения в пространстве задачи.

В рубрике — размещена информация о предстоящих международных научно-практических конференциях на организационно-психологическую тематику.

Завершает номер в рубрике «*Литературный гид*» традиционная заметка от редакции о двадцати самых цитируемых и двадцати самых «свежих» научных статьях, посвященных обучающимся организациям.

Editorial

We are glad to introduce our readers to new issue of Organizational Psychology Journal.

The current issue starts from the article by Tatiana Chuykova and Daria Sotnikova "Attitude to work under the conditions of insecure employment". The paper discusses a relatively new for Russian psychology phenomenon of job insecurity: basic characteristics, particular approaches to studying, psychological consequences. Based on the results of the empirical research carried out in several organizations of the large industrial city in Central Russia, the authors conclude that the personal feeling insecure job leads to a decline of engagement and commitment to the work, higher levels of depression and turnover intention.

In the "*Practice in Organizational Psychology*" section we offer the article of group of authors from France — David Autisier, Jean – Christophe Foucrit, Elena Pachtchenko – de Preville, Thierry Raynard — "Managerial innovation through the example of the use of learning networks in the french national railway company". The authors of the article, relying on the experience of the learning networks in the French National Railway company (SNCF), offer consideration of the learning networks as an innovative method of management corresponding to the purposes of the increase in productivity. The article gives a definition of the learning networks and contains elements of methodology of application of the learning networks in the SNCF. Authors discuss the perspectives of the use of the learning networks, for the different organizational tasks.

The article by Alexander Eliseenko "The complex problem solving in the organization: support methods for correct group thinking" in the "*First steps*" section discuss heuristic methods to organize group sessions of complex problem solving in modern organizations. An attempt to describe the procedure of solving the complex problems of the group based on the cycle model of problem solving by R. Sternberg as the methodological basis. The paper recommends specific heuristic methods for team complex problem solving for each stage of the movement in the problem space.

In the «*Conferences*» section you can find information about upcoming international scientific and practical conferences on organizational psychology.

Our traditional editorial note about the 20 most cited and 20 most recent articles on learning organization is covered the issue.

Please Enjoy Reading!



Особенности отношения к работе в условиях негарантированной занятости¹

ЧУЙКОВА Татьяна Сергеевна

Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы, Уфа, Россия

СОТНИКОВА Дарья Игоревна

Публичное акционерное общество «БАНК УРАЛСИБ», Уфа, Россия

В статье обсуждается относительно новый для отечественной психологии феномен негарантированной работы: его основные характеристики, отдельные подходы к изучению, психологические следствия. *Цель.* Приведены результаты эмпирического исследования, направленного на изучение отношения к работе в условиях негарантированной занятости. *Методика.* Исследование проводилось на выборке работающих в различных организациях крупного промышленного города центральной части России, всего 104 человека. В исследовании использовались методики опросного типа. На основании значений индикаторов субъективной негарантированности работы исходная выборка была поделена на две группы: (1) уверенные в своем настоящем и будущем в организации («уверенные работники», 60 человек) и (2) неуверенные в своем настоящем и будущем в организации («неуверенные работники», 44 человека). В соответствии с задачами исследования в выделенных группах были сопоставлены показатели, характеризующие отношение к работе: приверженность организации и работе, вовлеченность в работу (энергичность, энтузиазм, поглощенность деятельностью), потенциальная трудовая мобильность, а также уровень депрессии, как индикатор эмоционального благополучия. *Результаты.* В итоге были зафиксированы статистически значимые различия между двумя указанными группами по показателям приверженности работе, энергичности, энтузиазма, поглощенности деятельностью (более высокие значения в группе «уверенных»), а также по показателям потенциальной трудовой мобильности и уровню выраженности депрессии (более высокие значения в группе «неуверенных»). Проведенный нами корреляционный анализ также подтвердил эти результаты. *Выводы.* Таким образом, мы делаем вывод: субъективное чувство негарантированной работы приводит к падению вовлеченности и приверженности работе, повышению уровня депрессии и трудовой мобильности. Результаты нашего исследования согласуются с результатами исследований, проведенных зарубежными авторами.

Ключевые слова: негарантированная занятость, негарантированная работа, вовлеченность в работу, приверженность работе, потенциальная трудовая мобильность, эмоциональное благополучие.

¹ Исследование выполнено при поддержке РГНФ/АН РБ, проект №15–16–02017 «Отношение к работе в условиях негарантированной занятости»

Введение

Профессиональная деятельность в настоящее время осуществляется в кардинально меняющихся социально-экономических условиях, характеризующихся неопределенностью современной трудовой среды, ее подверженностью кризисам, ослаблением государственных рычагов ее регуляции. Как следствие таких изменений, во всем мире широко распространилось явление негарантированной работы. По выражению французского социолога и философа П. Бурдьё, «негарантированность вездесуща». Далее автор поясняет: «Объективная ненадежность положения способствует всеобщей субъективной неуверенности, поражающей сегодня в условиях высокоразвитого народного хозяйства всех наемных работников, включая тех, кто вообще не затронут ею или затронутых косвенно» (Бурдьё, 2013).

Изучение феномена негарантированной работы (*job insecurity*) датируется началом 1980-х гг. Одно из первых определений этому феномену дали Л. Гринхалт и З. Розенблат (Greenhalgh, Rosenblatt), описывая его как «... беспомощность человека в сохранении работы в неблагоприятной ситуации» (цит. по: Elst, De Witte & De Cuyper, 2014, с. 365). По мере изучения данного феномена были определены его наиболее существенные характеристики. Во-первых, негарантированность работы представляет собой субъективное переживание, являющееся результатом восприятия и интерпретации актуальной ситуации на работе. Это означает, что одна и та же ситуация на работе может вызвать разные переживания у работников. Во-вторых, негарантированность работы рассматривается как нежелательный феномен. Поэтому он не касается тех людей, которые предпочитают неопределенный статус работы, выбирая, в силу разных обстоятельств, работу на временной основе. В-третьих, негарантированность в отношении будущего, которая рассматривается в качестве основного ядра в переживании негарантированности работы (Elst et al., 2014).

Придерживаясь выделенных характеристик, авторы предложили следующее определение негарантированной работе: «... субъективно воспринимаемая и нежелательная вероятность потерять работу в будущем, а также страх и беспокойство, связанные с этой возможностью потери работы» (там же, с. 365). В нашем исследовании мы опирались именно на это определение, соглашаясь с выделенными авторами характеристиками и понимая этот феномен как в значительной степени субъективный, хотя и детерминированный в существенной степени социально-экономическими факторами.

В отечественной науке страх потери работы, ядерный для переживания негарантированной работы, стал предметом исследования, прежде всего, в экономике и социологии. Так, В. Е. Гимпельсоном и Г. А. Монусовой в 2010 г. было проведено широкомасштабное исследование, направленное на выявление уровня страха безработицы в различных странах, а также выяснение факторов, обуславливающих этот страх. Выборку исследования составили люди трудоспособного возраста, проживающие в 30 странах. Авторы зафиксировали значительную межстрановую вариацию в значениях индекса страха безработицы. В наименьшей степени, по их данным, безработицы боятся жители англосаксонских и скандинавских стран, в наибольшей — постсоциалистических стран Центральной и Восточной Европы, включая Россию. Такие различия носят, по мнению авторов, достаточно устойчивый характер. На основе анализа данных авторы также отмечают, что фактический уровень безработицы повышает страновой индекс страха. Для постсоциалистических стран эта зависимость слабее, поскольку здесь высокий уровень опасений возможен и при умеренной безработице.

Это, по предположению авторов, отражает как более рациональное отношение населения стран с развитой капиталистической экономикой к реальным рискам на рынке труда, так и наличие в этих странах эффективных механизмов социальной поддержки безработных. Страх безработицы варьируется по отдельным социальным группам между странами и внутри стран. Например, «боящихся», при прочих равных условиях, меньше среди мужчин, обладателей высшего образования, работников в младших и старших возрастных группах, имеющих семью. Занятость в государственном секторе ослабляет опасения потерять работу (Гимпельсон, Монусова, 2010).

А. Н. Демин, представляя психологическую линию в изучении настоящего феномена, использует для его обозначения термин «ненадежная работа» и трактует его более широко, включая в него помимо высокой вероятности увольнения, уменьшение объемов занятости, изменение оплаты труда, смену должностной позиции (Демин, 2008; Демин, Петрова, 2010). Следует отметить, что слово «insecure», от которого происходит термин «job insecurity», предполагает различные переводы, в том числе *ненадежный* и *негарантированный*. В зарубежной литературе, посвященной данной проблематике, к настоящему времени обозначились два подхода: количественный и качественный (Hellgren & Sverke, 2003). В рамках количественного подхода негарантированная работа понимается как восприятие угрозы лишиться работы в настоящем или будущем. В соответствии с качественным подходом рассматриваются потенциальные потери конкретных аспектов, характеризующих занятость, в частности и тех, о которых пишет А. Н. Демин. Другие авторы называют дополнительные аспекты, такие как возможность продвижения в должности и свобода в планировании рабочего расписания, которые также могут подвергаться угрозе, и вносить весомый вклад в восприятие работы как негарантированной, особенно когда эти аспекты обладают выраженной ценностью для человека (Ashford, Lee & Bobko, 1989).

Признавая реальность изменений значимых для человека аспектов работы, которые могут вызывать не менее драматичные переживания в сравнении с потерей работы, мы в нашем исследовании акцентируем внимание на прогнозируемой человеком потере работы и связанных с этим переживаниях. Поэтому мы намеренно уходим от термина «ненадежная работа», за которым уже закрепилось вполне определенное содержание, и используем термин «негарантированная работа» (см. Чуйкова, 2015а). При этом, трактуя негарантированную работу как в существенной степени субъективный по своей природе феномен, считаем необходимым отличать этот термин от понятия «негарантированная занятость», отражающим, главным образом, социально-экономические реалии современного мира. Эти реалии отмечены процессами глобализации, усилением конкуренции не только на национальном, но и на глобальном уровнях, частыми реструктуризациями организаций и компаний, сопровождаемыми сокращением численности персонала, переводом работников на временные контракты, повсеместным распространением безработицы. Такие процессы в итоге формируют условия негарантированной занятости, которые, в свою очередь, воспринимаются конкретными людьми далеко не равнозначно в силу субъективности человеческого восприятия, а также индивидуально-специфической производственной ситуации каждого человека. Именно такое понимание закладывается нами при разведении терминов «негарантированная занятость» и «негарантированная работа». Если в первом случае речь идет об объективно складывающихся условиях экономической нестабильности и неопределенности, напрямую отражающихся на условиях труда, то во втором случае — речь идет об индивидуально-своеобразном отражении этих условий разными людьми.

В качестве основных следствий переживания негарантированности работы называют снижение удовлетворенности работой, ослабление приверженности (лояльности) по

отношению к организации, увеличение текучести кадров, снижение общего благополучия человека. Эти и другие последствия негарантированной работы зафиксированы в нескольких мета-исследованиях, проведенных в ряде стран. Так, в недавнем исследовании, реализованном на 172 выборках с общим охватом 132927 работников, были получены корреляционные связи между негарантированностью работы и производительностью труда ($r = -0.21$), доверием к организации ($r = -0.49$), удовлетворенностью работой ($r = -0.43$), намерением уволиться ($r = 0.32$), психологическим ($r = -0.28$) и физическим здоровьем ($r = -0.23$) (Cheng & Chan, 2008). Авторы указывают, что эти значения соответствуют данным, полученным в более раннем исследовании, также проведенном на основе мета-анализа (Sverke & Hellgren, 2002). Ряд исследователей указывают на негативный эффект негарантированной работы, соотносимый по своей выраженности с безработицей. Так, в исследовании австралийских ученых было выявлено, что работа, сопровождаемая разного рода стрессорами, среди которых на одно из первых мест авторы помещают отсутствие гарантий ее сохранения, негативно влияет на здоровье работников, и этот эффект может быть не менее выраженным, чем в ситуации отсутствия работы (Broom, D'Souza, Strazdins, Butterworth, Parslow & Rodgers, 2006).

Нам особенно интересен последний вывод — о негативном эффекте негарантированной работы, сопоставимом с потерей работы. Исследуя психологические следствия ситуации потери работы, переживания, которые в этой ситуации возникают (см. Чуйкова, 1998; Осницкий, Чуйкова, 1999; Чуйкова, 2015b), мы неоднократно наблюдали, что период, непосредственно предшествующий потере работы, часто переживается более остро, чем сама потеря, после которой может отмечаться в ряде случаев чувство некоторого облегчения, что зафиксировано и другими авторами (см., напр., Пельцман, 1992). Поэтому для нас исследование проблематики, связанной с негарантированной работой, представляет особую значимость в аспекте обнаруживаемой нами преемственности в отношении изучения психологических аспектов безработицы. При этом с учетом того, что психологические следствия негарантированной работы, зафиксированные в зарубежных исследованиях, не могут быть механически экстраполированы в российскую действительность и нуждаются в эмпирической проверке на отечественных выборках, подобного рода исследования могут иметь значение и для научного сообщества в целом.

Результаты исследования и их обсуждение

Проводимое нами эмпирическое исследование посвящено изучению тех психологических следствий, которые возникают у человека в ситуации негарантированной работы, со стороны его эмоциональной сферы, а также мотивационных установок в отношении к выполняемой работе и организации, в которой он работает. Основываясь на результатах исследований, проведенных другими авторами (Cheng & Chan, 2008; Sverke & Hellgren, 2002), мы предполагали обнаружить изменения со стороны вовлеченности в работу, отношения к организации (приверженности или лояльности), общих установок в отношении к работе, а также негативные изменения в эмоциональном самочувствии работников. На основе этих предположений были сформулированы рабочие гипотезы исследования. Одна из них² звучит следующим образом: субъективное чувство негарантированной работы отрицательно связано с трудовой вовлеченностью (энергичностью и энтузиазмом в работе, поглощенностью деятельностью), приверженностью работе и организации, и положительно — с

уровнем депрессии (как показателем эмоционального неблагополучия) и потенциальной трудовой мобильностью.

Выборку составили 104 человека в возрасте от 20 до 54 лет, из них 32 мужчины и 72 женщины, работающие в различных организациях крупного промышленного города центральной части России. Респондентов просили заполнить на условиях анонимности анкету, включающую в себя следующие методики.

Методика измерения ненадежности работы (А. Н. Дёмин). Методика представляет собой адаптированный вариант методики Т. Пробст "Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale" (2003). Включает в себя 28 пунктов, распределенных в две шкалы. Пункты первой шкалы (шкала ненадежности будущего) сориентированы на выявление восприятия респондентом своего положения в организации в будущем, сформулированы как продолжения высказывания «Мое будущее в данной организации ...». Предлагаются следующие продолжения: «вызывает уверенность», «непредсказуемое», «вызывает тревогу», «ненадежное», «мое положение прочное», «работа мне практически гарантирована» и др. С каждым из вариантов продолжения следует согласиться или отвергнуть его, предусмотрен также неопределенный ответ. Вторая шкала (шкала ненадежности настоящего) представляет собой аналог первой, предлагается закончить общее высказывание «Сейчас мое положение в организации ...» с помощью следующих фраз: «вызывает растерянность», «удовлетворяет», «беспокоит меня», «все складывается хорошо» и др. Автор методики указывает на достаточно высокие показатели надежности и валидности методики, а также рекомендует ее к использованию в научных исследованиях (Демин, 2008, с. 75). Мы использовали методику для выявления субъективной негарантированности работы.

Индекс вероятных изменений на предприятии (И. А. Петрова). Методика предназначена автором для выявления уровня организационной неопределенности, индикаторами которой выступают изменения в организации, прямо или косвенно указывающие на возможные сокращения работников, часто воспринимаемые их предвестниками: смена руководства, перепрофилирование производства, слияние с другой компанией, сокращение или увольнение части работников и др. Респондентам предлагается оценить вероятность каждого из подобных событий с помощью шкалы от 1 — это практически исключено, до 5 — это очень вероятно. В качестве показателя организационной неопределенности используется суммарный балл (Петрова, 2011). Мы использовали суммарный балл в качестве косвенного индикатора субъективной негарантированности работы: чем он выше, тем более вероятно, что человек воспринимает свою работу как негарантированную в обозримом будущем. Данные, получаемые по этой методике, существенно дополняют и подкрепляют результаты первой методики и высоко коррелируют с ними.

Опросник В. Зунга, направленный на измерение депрессии (адаптация Т. И. Балашовой). Опросник получил широкое применение не только для фиксации депрессии, но и состояний, близких к ней, выраженности сниженного настроения, беспокойства. В частности, А. Н. Демин, при использовании этого опросника в исследовании ненадежной работы, апеллирует к научно подтвержденной положительной связи «... неопределенности социального, профессионального, материального статусов с психологическим неблагополучием, в частности, уровнем тревоги, эмоциональной подавленности и т.д.» (Демин, 2008, с. 73). Следует отметить также использование различных измерительных инструментов для фиксации депрессии в исследованиях подобной тематики, проводимых зарубежными авторами (Ferrie, 2001; D'Souza, Strazdins, Lim, Broom & Rodgers, 2003).

Шкалы приверженности работе и организации (А. Н. Демин) дают оценку отношению к работе и организации, в которой работает человек. Каждая шкала включает девять пунктов.

Примеры пунктов шкалы приверженности работе: «Я очень увлечен своей работой», «Я бы хотел работать даже в том случае, если бы не нуждался в деньгах», «Большая часть моих жизненных целей связана с работой» и др. Примеры пунктов шкалы приверженности организации: «Организация, в которой я работаю, имеет для меня большое личное значение», «Я воспринимаю проблемы организации как свои собственные» и др. Респондентам предлагается выразить меру их согласия с каждым пунктом с помощью шкалы от 1 (совсем не согласен) до 5 (полностью согласен). В исследованиях зарубежных авторов часто фиксируется снижение приверженности организации как результат негарантированной работы (Cheng & Chan, 2008).

Русскоязычный вариант опросника вовлеченности в работу «*Utrecht Work Engagement Scale*» (W. B. Schaufeli, A. B. Bakker). Опросник включает в себя три шкалы: энергичности, энтузиазма и поглощенности деятельностью. Шкала энергичности включает в себя шесть утверждений, пример утверждений: «Во время работы меня переполняет энергия». Пять следующих утверждений формируют шкалу энтузиазма, например: «Проснувшись утром, я радуюсь тому, что пойду на работу». И заключительные шесть утверждений относятся к шкале поглощенности деятельностью, например: «Меня трудно отвлечь, когда я занят работой». Методики, направленные на оценку вовлеченности в работу и отдельных ее аспектов, используются зарубежными учеными в исследованиях, посвященных психологическим следствиям негарантированной работы. Респонденты отмечают, как часто они испытывают то или иное переживание по отношению к своей работе: от 0 (никогда) до 6 (постоянно). Во многих исследованиях фиксируется снижение вовлеченности в работу при восприятии ее негарантированности (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007; Probst, Benson, Graso, Jiang, & Oslo, 2011).

Шкала потенциальной трудовой мобильности (А. Н. Демин), включает четыре пункта (например: «В последнее время я думаю о том, чтобы найти работу в другом месте» и т.п.). Респонденту предлагается выразить степень своего согласия с каждым из утверждений по шкале от 1 (совсем не согласен) до 5 (полностью согласен). Во многих исследованиях фиксируется, что человек, считающий свою работу в данной организации негарантированной, начинает ориентироваться на поиск работы в другом месте (Cheng & Chan, 2008).

С учетом индикаторов субъективной негарантированности работы, в качестве которых в исследовании использовались индекс изменений на предприятии, неуверенность в настоящем, неуверенность в будущем, выборка была разделена на две группы:

- 1) работники с относительно низкими значениями по обозначенным индикаторам составили группу «уверенных работников», таковых оказалось 60 человек;
- 2) работники с относительно высокими значениями составили группу «неуверенных работников», соответственно их насчитывалось 44 человека.

Далее в этих группах были сопоставлены показатели, характеризующие отношение к работе: приверженность организации и работе, показатели вовлеченности в работу (энергичность, энтузиазм, поглощенность деятельностью), потенциальная трудовая мобильность, а также уровень депрессии, как индикатор эмоционального неблагополучия. Для оценки различий в этих двух группах по обозначенным показателям использовался *U*-критерий Манна—Уитни. Значения (средние и стандартные отклонения) в двух группах по всем показателям, отмеченным выше, а также значения *U*-критерия Манна—Уитни (и соответствующие значения уровня значимости различий) представлены в таблице 1.

Итак, были выявлены статистически значимые различия по показателям приверженности работе ($U = 948$; $p < 0.05$), энергичности ($U = 651$; $p < 0.001$), энтузиазма ($U = 836$; $p < 0.005$), поглощенности деятельностью ($U = 892$; $p < 0.005$) — по этим показателям выше

значения в группе «уверенных работников». Более высокие значения, на уровне статистически значимых различий, были обнаружены в группе «неуверенных работников» по показателям потенциальной трудовой мобильности (что указывает на высокую вероятность перейти в другую организацию при наличии соответствующей возможности) ($U = 828$; $p < 0.001$), а также по уровню выраженности депрессии ($U = 552.5$; $p < 0.001$). Неожиданно для нас не были обнаружены статистически значимые различия между двумя группами по показателю приверженности организации, в то время как приверженность работе в группе «неуверенных» оказалась существенно сниженной, что указывает на более глубокую эрозию профессиональной мотивации у работников, составивших эту группу, чем можно было предположить.

Таблица 1. Показатели приверженности, вовлеченности, депрессии и потенциальной трудовой мобильности у уверенных и неуверенных в своем положении в организации работников

Название шкалы, показателя (в скобках указан разброс значений от минимально возможного до максимального возможного)		«Уверенные работники» n=60	«Неуверенные работники» n=44	Значение U-критерий Манна-Уитни	Уровень значимости (p)
Показатели приверженности	Приверженность работе (9 — 45)	30.35 (±5.859)	27.227 (±6.622)	948	.0140
	Приверженность организации (9 — 45)	27.966 (±6.229)	25.863 (±8.563)	1146	.2548
Показатели вовлеченности	Энергичность (0 — 6)	4.183 (±0.996)	3.515 (±1.277)	651	.0000
	Энтузиазм (0 — 6)	4.453 (±1.027)	3.622 (±1.299)	836	.0012
	Поглощенность деятельностью (0 — 6)	4.127 (±1.024)	3.571 (±1.075)	892	.0045
Потенциальная трудовая мобильность (1 — 5)		2.595 (±0.944)	3.244 (±0.878)	828	.0010
Уровень депрессии (20 — 80)		33.05 (±8.679)	42.727 (±8.269)	552.5	.0000

Таким образом, по результатам сравнения двух групп, сотрудники, у которых были выявлены признаки восприятия своей работы как негарантированной, характеризовались изменением всех характеристик вовлеченности в работу: у них наблюдалось падение уровня энтузиазма, поглощенности деятельностью и особенно явно — энергичности. Если придерживаться точки зрения М. Лейтера и А. Беккера, которые определяют вовлеченность в работу в качестве мотивационного образования, как и его отдельные составляющие (Leiter & Bakker, 2010, p. 2), то можно предполагать, что у сотрудников в ситуации негарантированной работы изменяется мотивация, работа вызывает меньше энтузиазма, человек уже не так глубоко погружен в свою работу и не вкладывает в нее столько энергии, как раньше. Мы можем предполагать последующее снижение продуктивности и эффективности, хотя не делали соответствующих замеров. На изменение мотивации в этой группе работников указывает и снижение приверженности работе, хотя здесь различия менее выражены, мы можем предположить наличие некоторого разочарования в том, что делает человек на работе. Не отмечено различий в двух группах в приверженности организации, но в группе «неуверенных» отмечена более выраженная потенциальная трудовая мобильность, т.е. намерения искать другую работу, если позволяют обстоятельства. При этом существенно возрастают показатели по шкале депрессии в группе «неуверенных», они не достигают высоких значений, свидетельствующих о признаках депрессии, и это вполне ожидаемо, т.к. речь идет о здоровых людях, но могут указывать на состояния беспокойства, тревоги, разочарований.

Мы провели также корреляционный анализ, в ходе которого были выявлены положительные связи показателей негарантированной работы (индекс изменений на предприятии, неуверенность в настоящем, неуверенность в будущем) с потенциальной трудовой мобильностью и уровнем депрессии, и отрицательные связи с приверженностью работе, энергичностью и энтузиазмом в работе, поглощенностью деятельностью. Результаты выявленных корреляционных связей отражены в таблице 2.

Таблица 2. Связь индикаторов негарантированной работы с приверженностью, вовлеченностью, депрессией и потенциальной трудовой мобильностью (коэффициент корреляции Спирмена)

Опросник, шкала		Индекс изменений на предприятии	Неуверенность в настоящем	Неуверенность в будущем
Шкалы приверженности	Приверженность работе		-.21*	
	Приверженность организации			
Вовлеченность в работу	Энергичность		-.32***	
	Энтузиазм	-.25**	-.35***	-.25**
	Поглощенность деятельностью	-.20*	-.29**	-.24*
Шкала депрессии		.23*	.57***	.37***
Потенциальная трудовая мобильность		.38***	.40***	.27**

Примечание: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Итак, опираясь на данные, представленные в таблице, мы можем предполагать, что в ситуации неуверенности относительно своего положения в организации в настоящем, появляются негативные эмоциональные переживания, снижаются все аспекты вовлеченности в работу, может проявиться ориентация на поиск другого места работы, а также понизиться приверженность работе (на вероятность этих процессов указывают значения корреляционных связей соответствующих показателей с неуверенностью в настоящем). Если человек неуверен в своем будущем в организации, мы можем ожидать снижения отдельных аспектов вовлеченности, появления негативных эмоциональных переживаний, возникновения желания перейти в другую организацию (на это нам указывают корреляции с показателем неуверенности в будущем), но в этом случае все эти следствия выражены слабее (относительно низкие значения корреляционных связей), и это объяснимо: человек, как правило, в первую очередь реагирует на актуальные ситуации и связанные с ними вызовы, и только потом на значимые события в будущем. Восприятие организационных изменений сопровождается реакциями, аналогичными предшествующим, но их вероятность несколько ниже, чем в двух предыдущих случаях (на это нам указывают значения корреляций с индексом изменений на предприятии).

Результаты, полученные на основе корреляционного анализа, подтверждают вероятность появления изменений в отношении к своей текущей трудовой деятельности у лиц, воспринимающих свою работу как негарантированную, проявляющихся в ослаблении энергичности, энтузиазма и поглощенности в деятельность, а также вероятность снижения приверженности этих лиц работе, возрастания депрессивных (или в целом негативных) переживаний и усиления потенциальной трудовой мобильности. Мы не обнаружили у лиц, находящихся в ситуации негарантированной работы, признаков снижения приверженности организации.

Заключение

В 2010 г. в одном из зарубежных журналов была опубликована статья, обобщающая результаты широкомасштабного исследования, проведенного в период с 2004 по 2006 гг. в 16 европейских странах, включая Россию. Исследование было посвящено изучению связи между негарантированной работой и здоровьем на основе самооценки (Laszlo, Pikhart, Kopp, Bobak, Pajak, Malyutina, Salavecz & Marmot, 2010). Позволим себе привести здесь отдельные результаты этого исследования для иллюстрации остроты проблемы в общеевропейском масштабе и в нашей стране. Как указывают авторы с опорой на полученные данные, большая доля населения в Европе в возрасте 45–70 лет (на респондентах этого возрастного диапазона проводилось исследование) воспринимают свою работу как негарантированную. Процентная доля таких людей в разных странах, по результатам исследования, варьируется от 14,2% в Испании до 41,7% в Польше. Россия, имея показатель 30,8%, находится где-то между срединной позицией и полюсом, занимаемым Польшей. В большинстве стран были обнаружены статистически значимые связи между негарантированной работой и риском ухудшения здоровья, в том числе в России, при этом Россия вошла в группу с относительно низкими показателями по здоровью вместе с Венгрией, Чехией и Польшей. Авторы отмечают, что финансовый доход благодаря работе составляет в среднем 70% от общего дохода семьи в Европе, поэтому негарантированность работы, как заключают авторы, несет угрозу жизненному благополучию человека. Мы не имели возможности получить объективные данные относительно подобной доли у среднестатистической российской семьи, но полагаем, что она не больше, а возможно меньше указанной цифры, но в любом случае присоединяемся к выводу авторов. При этом мы, конечно же, осознаем, что помимо материального жизнеобеспечения, работа обуславливает удовлетворение целого ряда психологических, социальных и духовных потребностей человека.

Подводя итоги проведенному эмпирическому исследованию, мы можем отметить, что, как мы и предполагали при его планировании, субъективное чувство негарантированной работы сопровождается отчетливыми признаками изменения отношения к работе, проявляющимися в падении вовлеченности и приверженности работе, снижении энтузиазма и энергичности усилий по выполнению задач деятельности, а также повышением уровня депрессивных проявлений и возникновением намерения перейти на другую работу. Мы полагаем, что эти проявления являются следствиями восприятия работы как негарантированной, хотя и понимаем, что для подобных выводов требуются дополнительные исследования на более представительных выборках с использованием различных исследовательских стратегий, в том числе лонгитюдной. Безусловно, чрезвычайно востребованы исследования, направленные на изучение психологических механизмов, приводящих к зафиксированным в исследованиях (в том числе нашем) следствиям негарантированной работы.

Негарантированность работы называют в настоящее время одним из самых значимых стрессоров, связанных с работой (De Witte, 1999). В свою очередь, устойчивые гарантии сохранения работы определяют, по результатам масштабных опросов, наиболее ценной характеристикой работы во всех Европейских странах, за исключением респондентов Дании, Нидерландов и Швеции, которые помещают эту характеристику на второе место после хороших взаимоотношений с коллегами (цит. по: Laszlo et al., 2010). Учитывая устойчивость современных трендов в социально-экономическом развитии большинства стран, связанных с глобализацией, информатизацией, возрастающей конкуренцией на рынке труда, острота психологических проблем, обусловленных негарантированностью работы, не снизится в

обозримом будущем, а возможно и обострится. Это формирует устойчивый запрос на проведение соответствующих исследований и разработку прикладных программ по психологическому сопровождению человека в условиях негарантированной работы, а также новых направлений организационного консультирования по данной проблематике.

Литература

- Бурдые, П. (2013). *Негарантированность повсюду* [Электронный ресурс]. URL: http://www.redflora.org/2013/07/blog-post_23.html (дата обращения: 16.11.2013).
- Гимпельсон, В. Е., Монусова, Г. А. (2010). Страх безработицы: опыт межстрановых сопоставлений. *Вопросы экономики*, 2, 117–138.
- Демин, А. Н. (2008). Психологическое измерение ненадежной работы. *Человек. Сообщество. Управление*, 1, 71–76.
- Демин, А. Н., Петрова, И. А. (2010). Психологические эффекты угрозы потери работы. *Психологический журнал*, 6, 38–49.
- Осницкий, А. К., Чуйкова, Т. С. (1999). Саморегуляция активности субъекта в ситуации потери работы. *Вопросы психологии*, 1, 92–104.
- Пельцман, Л. (1992). Стрессовые состояния у людей, потерявших работу. *Психологический журнал*, 1, 126–130.
- Петрова, И. А. (2011). *Психологические эффекты пребывания личности в неопределенной жизненной ситуации (на примере ситуации ненадежной работы)*: Дис. ... канд. психол. наук, Краснодар.
- Чуйкова, Т. С. (1998). *Саморегуляция активности при преодолении человеком кризиса, связанного с потерей работы*: Дис. ... канд. психол. наук, М.
- Чуйкова, Т. С. (2015а). Негарантированная работа как социально-психологический феномен. *Социальная психология и общество*, 4, 139–149. doi:10.17759/sps.2015060410.
- Чуйкова, Т. С. (2015b). *Ценность работы в современных условиях трудовой занятости*: Монография. Уфа: Изд-во БГПУ.
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803–829.
- Broom, D. H., D'Souza, R. M., Strazdins, L., Butterworth, P., Parslow, R. & Rodgers, B (2006). The lesser evil: Bad jobs or unemployment? A survey of mid-aged Australians. *Social Science & Medicine*, 63, 575–586.
- Cheng, G. H. L. & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 2, 272–303.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155–177.
- D'Souza, R. M., Strazdins, L., Lim, L. L., Broom, D. H. & Rodgers, B. (2003). Work and health in a contemporary society: demands, control, and insecurity. *Epidemiol Community Health*, 57, 849–854.
- Elst, T. V., De Witte, H. & De Cuyper N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3, 364–380.
- Ferrie J. E. (2001). Is job insecurity harmful to health? *Journal of the Royal Society of Medicine*, 94, 47–79.

- Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 215–236.
- Laszlo, K. D., Pikhart, H., Kopp, M. S., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S., Salavecz, G. & Marmot, M. (2010). Job insecurity and health: A study of 16 European countries. *Social Science & Medicine*, 70, 867–874.
- Leiter, M. P. & Bakker A.B. (2010). Work engagement: Introduction. In M.P. Leiter, A.B. Bakker (eds.). *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (1–9). New York: Psychology Press.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
- Probst, T. M., Benson, W., Graso, M., Jiang, L. & Oslo, K. (2011). *Effects of the budget cuts on faculty, staff, and administrative professionals: A feedback report to WSU*. URL: https://research.vancouver.wsu.edu/sites/research.vancouver.wsu.edu/files/Budget%20Cuts%20Feedback%20Report_FINAL.pdf.
- Sverke, M. & Hellgren J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 1, 23–42.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Attitude to work under the conditions of insecure employment¹

Tatiana CHUYKOVA

M. Aknullah Bashkir State Pedagogical University, Ufa, Russian Federation

Daria SOTNIKOVA

Public joint stock company «BANK URALSIB», Ufa, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The paper aims to discuss a relatively new for Russian psychology phenomenon of job insecurity: basic characteristics, particular approaches to studying, psychological consequences. The results of empirical research aimed at studying attitudes towards work in conditions of insecure employment are represented. *Study design.* The study was conducted on a sample of 104 persons working in different organizations of large industrial city in Central Russia. The study used the survey method type. Based on values of indicators of subjective insecurity of work, the sample was divided into two groups: confident in their present and future in the organization (“confident workers”, 60 persons) and those who were unsure of these aspects (“insecure workers”, 44 persons). In accordance with the objectives of the study, in the selected groups were compared indicators characterizing the attitude to work: commitment to the organization and work, indicators of engagement (vigor, dedication, absorption), turnover intention, and the level of depression, as an indicator of emotional well-being. *Findings.* As a result there were received statistically significant differences between the two groups in terms of commitment to the work, vigor, dedication, absorption activity (higher values in the group of “confident workers”), and on indicators of turnover intention and the level of severity of depression (higher values in the group “insecure workers”). The correlation analysis also confirmed these results. *Value of the results.* Thus, we conclude: personal feeling insecure job leads to a decline of engagement and commitment to the work, higher levels of depression and turnover intention. The results of our study are consistent with the results of studies conducted by foreign authors.

Keywords: insecure employment, job insecurity, work engagement, commitment to work, turnover intention, well-being.

¹ The research was supported by Russian Humanitarian Scientific Foundation and the Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan, project №15–16–02017 “Attitude to Work and Job Insecurity”

References

- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803–829.
- Broom, D. H., D'Souza, R. M., Strazdins, L., Butterworth, P., Parslow, R. & Rodgers, B. (2006). The lesser evil: Bad jobs or unemployment? A survey of mid-aged Australians. *Social Science & Medicine*, 63, 575–586.
- Burd'e, P. (2013). *Negarantirovannost' povsyudu* [Insecurity everywhere]. URL: http://www.redflora.org/2013/07/blog-post_23.html (data obrashcheniya: 16.11.2013).
- Cheng, G. H. L. & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 2, 272–303.
- Chuikova, T. S. (1998). *Samoregulyatsiya aktivnosti pri preodolenii chelovekom krizisa, svyazannogo s poterei raboty* [Self-regulation of activity in overcoming the human crisis associated with job loss]: Dis. ... kand. psikh. nauk., M.
- Chuikova, T. S. (2015a). Negarantirovannaya rabota kak sotsial'no-psikhologicheskii fenomen [Job insecurity as a social psychological phenomenon]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo* [Social Psychology and Society], 4, 139–149. doi:10.17759/sps.2015060410.
- Chuikova, T. S. (2015b). *Tsennost' raboty v sovremennykh usloviyakh trudovoi zanyatosti*: Monografiya [The value of the work in modern conditions of employment: a Monograph]. Ufa: Izd-vo BGPU.
- D'Souza, R. M., Strazdins, L., Lim, L. L., Broom, D. H. & Rodgers, B. (2003). Work and health in a contemporary society: demands, control, and insecurity. *Epidemiol Community Health*, 57, 849–854.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155–177.
- Demin, A. N. (2008). Psikhologicheskoe izmerenie nenadezhnoi raboty [Psychological dimension of insecure job]. *Chelovek. Soobshchestvo. Upravlenie* [Man. Society. Management], 1, 71–76.
- Demin, A. N., Petrova, I. A. (2010). Psikhologicheskie efekty ugrozy poteri raboty [Psychological effects of threat of joblessness]. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological Journal], 6, 38–49.
- Elst, T. V., De Witte, H. & De Cuyper N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3, 364–380.
- Ferrie J. E. (2001). Is job insecurity harmful to health? *Journal of the Royal Society of Medicine*, 94, 47–79.
- Gimpel'son, V., Monusova, G. (2010). Strakh bezrabotitsy: opyt mezhstranovykh sopostavlenii [The fear of unemployment: experience of comparison among countries]. *Voprosy ekonomiki* [Questions of Economy], 2, 117–138.
- Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 215–236.
- Laszlo, K. D., Pikhart, H., Kopp, M. S., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S., Salavecz, G. & Marmot, M. (2010). Job insecurity and health: A study of 16 European countries. *Social Science & Medicine*, 70, 867–874.
- Leiter, M. P. & Bakker A.B. (2010). Work engagement: Introduction. In M.P. Leiter, A.B. Bakker (eds.). *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (1–9). New York: Psychology Press.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
- Osnitskii, A. K., Chuikova, T. S. (1999). Samoregulyatsiya aktivnosti sub"ekta v situatsii poteri raboty [Self-regulation of activity of the subject in a situation of job loss]. *Voprosy psikhologii* [Questions of Psychology], 1, 92–104.
- Pel'tsman, L. (1992). Stressovye sostoyaniya u lyudei, poteryavshikh rabotu [The stress state of the people who lost their jobs]. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological Journal], 1, 126–130.

- Petrova, I.A. (2011). *Psikhologicheskie efekty prebyvaniya lichnosti v neopredelennoi zhiznennoi situatsii (na primere situatsii nenadezhnoi raboty)* [Psychological effects of personality's staying in uncertain situation (on the example of insecure job)]: Dis. ... kand. psikhol. nauk., Krasnodar.
- Probst, T. M., Benson, W., Graso, M., Jiang, L. & Oslo, K. (2011). *Effects of the budget cuts on faculty, staff, and administrative professionals: A feedback report to WSU*. URL: [https://research.vanco-uver.wsu.edu/sites/research.vancouver.wsu.edu/files/Budget%20Cuts%20Feedback%20Report_FINAL.pdf](https://research.vancouver.wsu.edu/sites/research.vancouver.wsu.edu/files/Budget%20Cuts%20Feedback%20Report_FINAL.pdf)
- Sverke, M. & Hellgren J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 1, 23–42.



Инновации в менеджменте на примере использования обучающих сетей в национальном обществе французских железных дорог

ОТИССЬЕ Дэвид

Бизнес-школа ЭССЕК, Сержи, Франция

Университет Париж-Восток Кретей, Кретей, Франция

ФУКРИ Жан - Кристоф

Национальное общество французских железных дорог, Лион, Франция

ПАЩЕНКО – де ПРЕВИЛЬ Елена

Бизнес-школа ЭССЕК, Сержи, Франция

Институт Психологии РАН, Москва, Россия

РЭНАР Тьерри

Национальное общество французских железных дорог, Париж, Франция

Методы менеджмента, основанные на организационных и поведенческих моделях, унаследованных из прошлого, не являются полностью адекватными в современных условиях глобализации, усиливающейся конкуренции и быстро меняющихся потребностей клиентов. Авторы статьи, опираясь на опыт обучающих сетей в Национальном обществе французских железных дорог (SNCF), предлагают рассматривать обучающие сети в качестве инновационного метода менеджмента. Этот метод, соответствующий целям повышения производительности, способствует проявлению инициатив и созданию инноваций, повышает организационную вовлеченность, удовлетворенность и качество жизни на работе. Использование обучающих сетей создает условия для обмена опытом и коллективного обучения в процессе деятельности, а также развитию духа предпринимательства в ходе работы над совместными проектами. Основным из результатов использования обучающих сетей является выработка решений и их внедрение в производство. Их функционирование базируется на доверии и взаимопонимании между участниками, что способствует кооперации и характеризуется особой моделью отношений. В статье дается определение понятия «обучающие сети» и приводятся примеры их применения в Национальном обществе французских железных дорог. Этот опыт позволяет говорить о перспективности использования обучающих сетей, в частности, для проведения диагностики ситуации, разрешения той или иной проблемы и т.д. Демонстрируется связь между работой обучающей сети и результативностью организации на примере одной из обучающих сетей SNCF.

Ключевые слова: менеджмент, инновации, обучающие сети, организационная вовлеченность.

Введение

Многие компании, используя методы управления, основанные еще на принципах тейлоризма, ищут пути повышения эффективности в том, чтобы сверх-рационализировать процесс производства. Эта тенденция подкрепляется технократическим видением будущего и централизованным управлением изменениями. Это ведет к стремлению следить за освоением профессиональных навыков, закрепленных в процедурах, число которых лишь растет. При этом зачастую даже при заявленном намерении предоставлять больше полномочий и делегировать ответственность сотрудникам для поощрения их инициатив, на деле наблюдается прямо противоположное. И все это происходит в сложных и постоянно меняющихся условиях бизнес-среды. Нарастает разрыв между тем, что предписано для исполнения, и тем, что реально происходит на рабочем месте. Понимание этого повышает стремление к упреждающему контролю, а это только углубляет проблему и приводит к возрастанию у большинства работников чувства невозможности самореализации на работе, к стрессу, неудовлетворенности и снижению приверженности и заинтересованности в работе. Из вышесказанного вытекает важность осознания бесполезной траты части человеческих ресурсов и непродуктивность классических способов управления и менеджмента, в частности, для побуждения к сотрудничеству и выдвижению инициатив.

Чтобы справиться с кризисом традиционного управления, многие компании увеличивают число привычных мероприятий — проведение разнообразных управленческих и психологических тренингов, различных профилактических мер и т.п. Но вместе с тем, все лучше осознается необходимость повышения вовлеченности сотрудников путем привлечения их к процессу принятия решений и предоставления им большей свободы действий. Это может быть достигнуто с помощью инновационных подходов в менеджменте¹. К таким методам можно отнести обучающие сети (*réseaux apprenants*), сочетающие в себе процесс разрешения той или иной проблемы, разработку плана действия с конкретным воплощением предложенного самими сотрудниками решения. Следует отметить, что речь не идет о каких-то радикальных преобразованиях методов управления. Цель обучающих сетей состоит в том, чтобы сблизить процесс концептуализации и проектирования работы, с одной стороны, с требованиями ее выполнения, с другой стороны. Из этого вытекает необходимость предоставления сотрудникам возможности самим влиять на производственный процесс. Именно на основе предоставления сотрудникам возможности самим действовать и проявлять инициативы, а также развития индивидуальных и коллективных способностей, обучающие сети позволяют руководителям добиваться повышения производительности и качества обслуживания клиентов, быстрой адаптации к требованиям внешней среды, а также увеличения вовлеченности сотрудников в деятельность компании.

Использование новых методов менеджмента в Национальном обществе французских железных дорог

В Национальном обществе французских железных дорог² (SNCF), как и других крупных компаниях, была осознана необходимость обмена опытом и создания новых методов менеджмента. Речь шла и об обучающих сетях, которые являются одним из рычагов организаци-

1 Под инновацией в менеджменте понимается «внедрение новых для компании методов управления (менеджеральных практик) с целью повышения ее производительности» (Mol, Birkinshaw, 2009, С. 1269).

2 Национальное общество французских железных дорог (Société nationale des chemins de fer français, SNCF) — крупная французская транспортная компания с годовым оборотом в более чем 30 миллиардов евро. В 2015 году он составил 32 миллиарда евро, согласно данным предварительной оценки, опубликованной в PROFIL.SNCF (www.sncf.com/ressources/reports/sncf_profil_2015.pdf).

онных изменений, проводимых с целью увеличения эффективности деятельности компании на основе развития индивидуальных и коллективных способностей. Инициативы, предпринятые в компании SNCF в области обучающих сетей, позволили накопить богатый опыт и создать методологию этой инновации в менеджменте. Она привлекает все большее число тех организаций, которые убеждены, что нужно выйти за пределы догмы, согласно которой «что требуется — то и будет сделано».

В SNCF эти инициативы отразили желание руководителей привлечь новые методы менеджмента, а именно развивать менеджмент через сети, с тем, чтобы включить оперативных исполнителей в совместную разработку изменений. Эта потребность остро ощущалась тогда, когда перед руководителями встал вопрос освоения трансверсального управления (*management transversal*)³ вне иерархической структуры, который требовал укрепления сотрудничества и кооперации. В большинстве случаев эти руководители выступили с починком внедрения сетей в сфере их руководства с целью перестроить поведения исполнителей и менеджеров на расширение диалога, кооперации и инициативности. Были зафиксированы конкретные цели, направленные на конкретные результаты с целью улучшения производительности, ибо функционирование обучающих сетей тесно связано с производственным процессом и организационной реальностью.

Руководители, которые принимают или приняли участие во внедрении обучающих сетей и обеспечении их функционирования, констатируют в целом то положительное влияние, которое сети оказывают на их стиль руководства. Они поддерживают их намерение повысить те или иные показатели производительности для достижения намеченного, и их стремление улучшить производственные результаты с помощью повышения личной и коллективной вовлеченности задействованных сторон. Сотрудники помещаются в позицию активных действующих лиц и агентов перемен и инноваций. В качестве примера приведем предложение и разработку нового программного обеспечения для технического обслуживания в рамках программы «Vigirail», которая была введена в действие Национальным обществом французских железных дорог (SNCF) в октябре 2013 года с целью усиления безопасности технического обслуживания железнодорожных путей. Когда менеджеров из отделения инфраструктуры спросили, могло ли быть разработано такое программное обеспечение в другом контексте? Ответ был единогласным, что нет, такое не было бы возможно, по той причине, что без обучающей сети было бы невозможно или крайне затруднительно подключение к ее разработке сотрудников других профессий и подразделений. Иначе говоря, взаимодействие и сотрудничество между представителями различных структурных подразделений в рамках обучающих сетей, позволяют добиться реального прогресса. Сотрудники, когда они в полной мере чувствуют себя полноправными участниками прогресса, склонны распространять передовой опыт после того как он получил одобрение руководства (менеджеров). А руководители, при которых были внедрены обучающие сети, оценивают их роль как побуждающую и поддерживающую их подчиненных в совершенствовании своей работы.

Что такое обучающие сети?

Обучающие сети представляют собой альтернативу иерархическому и проектному управлению, привлекая к совместной работе сотрудников различных специальностей независимо от их должностей. Они дают возможность их участникам совместно конструировать пред-

3 Трансверсальный менеджмент — это менеджмент без иерархических связей. По мнению Ж.-П. Теста и Б. Деруледа, такого рода менеджмент является ответом на потребность организаций в совместном использовании ресурсов и создании благоприятных условий для инноваций (Testa, Déroulède, 2015). Подробнее об основных принципах этого менеджмента см.: Dicecca, de Buchet, 2013.

ставления о будущем компании и участвовать в процессе изменений. Этот метод позволяет всем заинтересованным сторонам обсуждать существующую ситуацию, поставленную цель и способы ее реализации. Он основан на использовании коллективного обучения, базирующегося на желании каждого учиться и предпринимать, на различных уровнях ответственности.

Обучающие сети являются одной из форм обучающейся организации. По мнению П. Сенге, автора книги «Пятая дисциплина» — уже более двадцати пяти лет являющейся настольной книгой для многих руководителей и менеджеров, — обучающимися являются организации, в которых сотрудники совместно овладевают навыками целостного видения их организации и разрабатывают единую стратегию действий, постоянно расширяют свой потенциал для достижения желаемых ими результатов, отказываются от привычных способов мышления и открыто общаются друг с другом (Senge, 1990; 1991; 2015).

В обучающихся компаниях (организациях) сокращен уровень контроля, который заменен коллективным регулированием. Обучающие сети, задействуя самоопределяющихся участников, как раз и обеспечивают это постоянное регулирование. Для этого требуется постоянная работа и время, необходимое для изменения укоренившихся представлений. Преобразование стиля руководства требует работы на трех уровнях: индивидуальном, командном и на уровне компании в целом. Чтобы дать толчок переменам в методах менеджмента, важно в первую очередь работать с управленческими командами.

Обучающие сети — это возможность учиться в процессе совместной деятельности, вокруг её объекта, чтобы совместно конструировать изменения в пределах сферы своего влияния, непосредственно перед тем, как их внедрять⁴. Одним из основных результатов работы обучающей сети является разработка плана действий с учетом стадий его внедрения, необходимых ресурсов и показателей результативности. При этом как правило речь идет об инновационных решениях: нахождении новых идей для новой продукции и/или новых способов производства. Кроме того, обучающая сеть может быть привлечена для проведения диагностики той или иной ситуации, разрешения той или иной проблемы, привлечения внимания к той или иной теме или предварительного изучения вопроса, по которому не хватает информации как в самой компании, так и за ее пределами.

Сложная организация современных компаний усложняет авторитарный контроль и планирование всего в мельчайших деталях. Для оптимального функционирования необходимо одновременно иметь возможность оказывать влияние и контролировать то, что является фундаментальным, но также использовать взаимные творческие корректировки, ибо значительные возможности прогресса скрыты во взаимодействии. Обучающие сети, опираясь на взаимодействия их участников, закрепляют и увеличивают сплоченность и вовлеченность сотрудников и команд, улучшают совершенствование профессиональных навыков, методов производства, услуг, дистрибуции и понимание нужд клиентов. Они задействуют коллективный интеллект, который может внести свою лепту в принятие решений, в том числе и стратегических.

Обучающие сети мобилизуют методы управления, направленные на обеспечение выработки решений на основе обмена мнениями и опытом между их участниками, на индивидуальное и коллективное обучение. Кроме того, это возможность по-другому рассмотреть рабочие отношения. Обучающие сети позволяют перейти к другому способу функционирования, отличающегося от иерархического «1, n». Этот способ можно обозначить как «n, n».

4 Подробно о роли обучающих сетей в процессе изменений см.: Отиссье и др., 2016.

От модели «1, n» к модели «n, n»

В большинстве организаций и компаний каждый человек относительно пассивно выполняет обязательства — в силу своих полномочий или руководствуясь уставом. Отношения к знаниям и власти соответствуют модели «отношений от 1 до n». Эта модель организации с «мыслящей головой» и «производящими руками» прочно вошла в историю наших обществ и продолжает оставаться актуальной (Рис. 1).

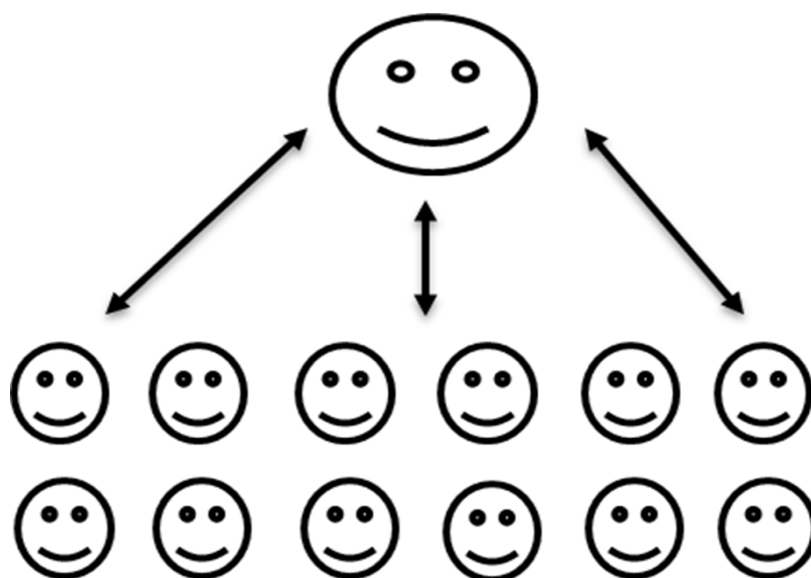


Рисунок 1. Модель «1, n»

В обучающих сетях используется новая модель отношений — отношения «n, n». Функционирование в рамках этой модели отношений основывается на взаимодействии, на основе на обмене опытом в целях развития общего проекта (Рис. 2).

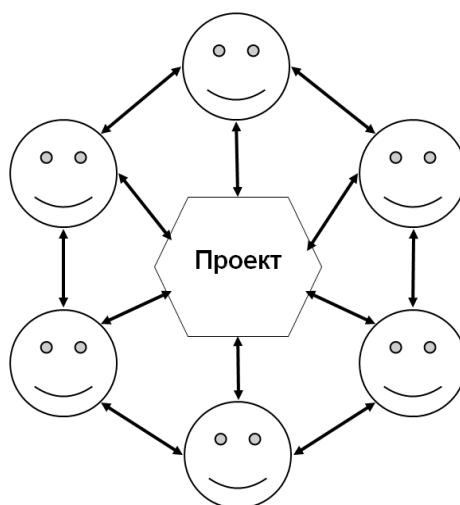


Рисунок 2. Модель «n, n»

Этот способ функционирования заранее обговаривается заинтересованными сторонами. В его основе лежит работа над тем или иным проектом. Важно подчеркнуть, если нет проекта, функционирование такого рода является затруднительным. Такая динамика совместного продвижения, создает базу для самого коллектива и его способности что-либо производить. Еще одним фактором для создания коллектива, является доверие, которое возникает между людьми. В этом же контексте одним основанием для возникновения коллектива является энтузиазм сотрудников, когда люди во время встреч ощущают возможность и желание делать что-то вместе.

Все это вытекает из специфики совместных проектов и взаимного согласия в отношении тех понятий, которые кажутся важными. При этом они могут быть не всем известными и разделяемыми. Общим знаменателем всегда выступает проект, то есть то, к чему планируется прийти в дальнейшем. Эта возможность войти в коллектив благодаря отказу от незыблемой иерархии естественного порядка и конфигурации групповых ролей в связи с навыками и желанием людей.

Тем не менее, отношения «n, n» не являются одной из форм анархии. Действующие лица выполняют конкретные роли, которые устанавливаются в зависимости от их навыков, а также от вкладов, которые они готовы вносить. Реализация проекта, какой бы он ни был, требует сильных и устойчивых вкладов, по меньшей мере, нескольких человек для направления, установления ритма и продвижения коллектива вперед. В современном контексте максимального ускорения и многочисленных возможностей, способ функционирования «n, n» может рассматриваться как такой, который следует развивать в организациях и компаниях, при условии отказа от более традиционной и известной модели взаимоотношений «1, n».

Организация функционирования обучающей сети

Обучающие сети являются такой инноваций, целью которой является повышение производительности на основе обмена мнениями и опытом сотрудников различных иерархических уровней и профессий какой-либо организации или компании. Обучающая сеть характеризуется наличием определенных целей и задач, продолжительностью, периодичностью взаимодействий и особенностями анимации⁵.

Для успешного функционирования обучающей сети, необходим предварительный период подготовки, который обычно занимает около шести месяцев. Он проводится с привлечением внутреннего или внешнего консультанта. В этот период ведется работа по выработке общего видения руководящего состава и по изменению стиля поведения, ибо при внедрении обучающей сети, руководителям нужно будет отказаться от позиции постоянного «контролера» и предоставлять большую свободу действий своим сотрудникам. В этот период также проводится своего рода кастинг потенциальных участников обучающей сети, то анализ того, кого следует пригласить в обучающую сеть (на добровольной основе).

Затем планируется стартовое собрание (*kick off meeting*). Во время этого собрания обсуждается то, что предложено руководством, например, за два года добиться повышения удовлетворенности клиентов на 10%. Определяются темы, над которыми будет работать обучающая сеть для достижения обозначенной цели или решения поставленной задачи. Кто над какой темой будет работать — участники выбирают добровольно и таким образом создаются рабочие группы обучающей сети. Устанавливается, кто будет аниматором каждой группы. Вслед за этим, аниматоры проходят обучение в рамках специально разработанного

для их подготовки семинара. В течение последующих шести месяцев проводятся регулярные заседания рабочих групп, а выдвинутые идеи и разработанные решения регулярно предлагаются для рассмотрения и апробации спонсорам (из числа руководящего состава). По истечении полугода планируется второе общее собрание, для подведения итогов проведенной работы и подготовки экспериментирования, то есть тестирования того, что было предложено обучающей сетью. Приблизительно три месяца спустя — снова итог, уже по результатам экспериментирования. Особое внимание в этот период обращается на то, чтобы достижения работы обучающей сети были оценены по достоинству и доводились до общего сведения.

Благодаря взаимообмену, обучающая сеть позволяет находить такие решения проблемам и вопросам, которые позволяют участникам понять, как лучше действовать, следуя логике индивидуального и коллективного обучения. Функционирование обучающей сети может быть представлено в виде следующей модели (Рис. 3). В функционировании обучающей сети можно выделить три этапа. Первый этап «Создание», то есть определение того, кто будет участниками обучающей сети, какие методы будут использованы для ее анимации и какие темы требуют обсуждения. Второй этап «Взаимодействие», то есть организация и поддержка взаимодействия между участниками и создание благоприятного климата для развития коллективного интеллекта и обучения. Третий этап «Вклад», то есть индивидуальное и коллективное обучение, разработка решений и их внедрение в производство, а также реализация необходимых изменений и, как следствие, увеличение производительности.

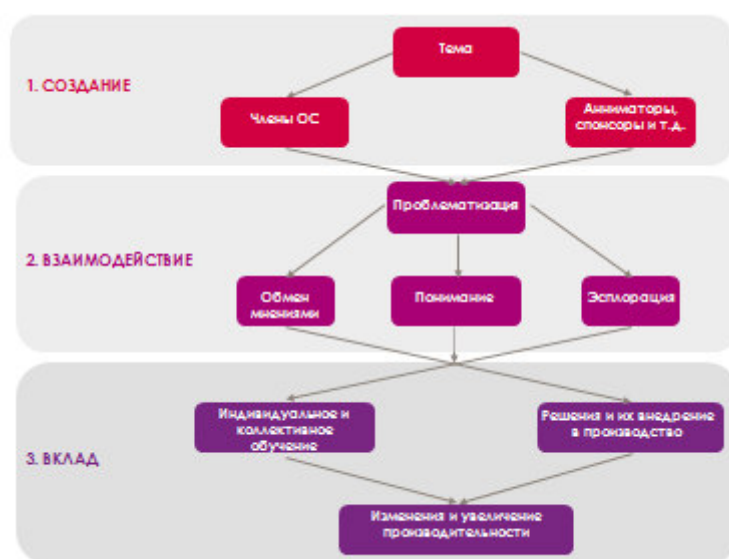


Рисунок 3. Функционирование обучающей сети (источник: Autissier et al., 2013)

Каждая сеть начинает свое существование с лаборатории «идей», вовлекая в нее небольшую часть сотрудников (около трёх процентов от общего коллектива), которые объединяются в аналитико-практическую группу⁶. После выбора темы или проблемы, над которой они будут работать, они обдумывают новые способы деятельности, разрабатывают новую продукцию и планы действий. После того как зафиксирован план действий,

⁶ Участники таких групп не только размышляют над проблемой, но и действуют. Обычно в компании или организации есть люди, которые занимаются умственной работой, то есть «размышляют», а другие — действуют, то есть производят. В обучающих сетях, те кто «думают», те же и «действуют» и «взаимодействуют». То есть тот, кто, например, обдумывает новый способ действия, может затем сам его применить и привнести в него, при необходимости, корректировку.

он проходит апробацию. Чтобы разработать наилучший метод, наилучший продукт, его пригоняют, приспособливают, корректируют то, что было предложено лабораторией «идей», опираясь на обратную связь, которую они получают. Этот этап характеризуется постоянным движением. Возникают неординарные ситуации, позволяющие говорить о том, что эти эксперименты выходят за рамки действующих «норм». В ходе этого экспериментального этапа, круг участников сети расширяется и представляет собой порядка 16% коллектива.

Фаза работы над прототипом позволяет получить конечный продукт, хорошо приспособленный для практического применения, ибо он был создан с помощью тех людей, которые непосредственно задействованы на рабочих местах. Если то, что было предложено и апробировано обучающей сетью, хорошо себя зарекомендовало, то оно начинает распространяться естественным путём и достигает переломного момента (Gladwell, 2000), который приводит к вовлечению в изменения более широкого числа сотрудников (около 50% рабочего коллектива). То есть по завершении процесса изменений посредством естественного распространения новых практик, разработанная проблематика становится общим видением, разделяемым приблизительно половиной коллектива, которого она касается (Подробнее об этом см.: Autissier et al., 2013, с. 114).

Состав обучающей сети

К участию в обучающей сети привлекаются сотрудники различных профилей и позиций, но они не выполняют в ней те же самые функции, что и в организации⁷. На рисунке 4 представлены различные категории сотрудников, принимающих участие в работе сети.



Рисунок 4. Участники обучающей сети

Руководитель (начальник)

Для любой обучающей сети необходима поддержка руководителя (начальника), который согласиться предоставлять свободу действий своим сотрудникам. Безусловно, он сможет

⁷ Здесь мы приводим развернутую модель состава обучающей сети. Несколько простых правил набора участников обучающей сети опубликованы в: Отиссье и др., 2016.

отклонять предложения участников обучающей сети, если, допустим, они противоречат стратегии компании и/или потребуют больших затрат при внедрении. Без такого руководителя и без цели увеличения производительности, сеть будет уподобляться какому-то другому сообществу, где участники будут встречаться, например, для личностного развития. В компании SNCF руководители имеют возможность стать участниками «сети сетей», которая играет роль виртуального университета, в его рамках проводятся конференции и происходит обмен опытом.

Комитет поддержки

Миссией комитета поддержки⁸, состоящего преимущественно из членов совета директоров, является сопровождение и направление работы групп обучающей сети. Аналитико-практические группы регулярно предоставляют в комитет поддержки их результаты в виде новых идей, планов действий и т.д. для апробации. По мнению участников одной из обучающих сетей (речь идет о сети «Межпрофессиональная кооперация» из Верхней Нормандии), роль, которую играет комитет поддержки, так же как и заинтересованность в работе сети со стороны руководителей высшего звена (дирекции), необходимы для успешного функционирования обучающей сети. При этом, по их же мнению, этот комитет не должен ни непосредственно вмешиваться в работу сети, ни влиять на результаты ее деятельности, а быть гарантом признания сети в рамках компании и гарантом возможности экспериментирования того, что предлагается ее участниками.

Спонсорский комитет

Руководитель может прибегать к помощи «спонсоров», то есть тех коллег и сотрудников, которые будут помогать и направлять аниматоров (координаторов) каждой из аналитико-практических групп. Спонсоры могут объединиться в свой комитет.

Основное различие между спонсорским комитетом и руководящим комитетом заключается в следующем: руководящий комитет, как правило, дает разрешения *a priori*⁹, в то время как в комитет спонсоров обращаются, чтобы он помог «созреванию» идеи¹⁰ и чтобы представить предложения для апробации. Этот комитет способствует повышению вовлеченности в процесс поиска решений, в рамках опирающегося и поддерживающего обучающую сеть менеджмента. Он поощряет проявление инициативы, проявляет содействие и доверие и идет на уступки своим сотрудникам. Это позволяет добиться хороших результатов. Спонсоры выполняют несколько функций:

- выполняют роль связующего звена между группами обучающей сети и комитетом спонсоров;
- предоставляют группам рекомендации от имени комитета в период между заседаниями, помогают группам подготовиться к совместным заседаниям с комитетом;
- представляют интересы групп обучающей сети в комитете;

8 В разных сетях этот комитет поддержки носит разные названия (например, комитет влияния, спонсорский комитет и т.д.).

9 Руководящий комитет принимает решения или отвечает в стиле «да» и «нет» на предложение. А когда обращаются за разрешением в спонсорский комитет, то члены этого комитета спрашивают, зачем нужно то или иное разрешение, и помогают участникам лучше сформулировать их предложения и сделать их более обоснованными.

10 Помочь «взрастить», протестировать идею, например, задавая вопросы: Почему будет лучше сделать так, как вы предлагаете? Как вы считаете, будет ли это более эффективно? Что сделать, чтобы ваше предложение стало еще лучше? Обсуждая возможность реализации той или иной идеи, члены спонсорского комитета (или комитета влияния или поддержки) могут спросить автора(ов) идеи, в каком контексте эта идея может быть реализована и кто может стать сторонниками этой идеи, кто из коллег-исполнителей / производителей согласен, чтобы применять идею. Таким образом, автор (разработчик идеи или предложения) идеи задумывается, насколько его идея полезна, может ли она быть использована на практике, и перед тем, как выставить свое предложение на обсуждение в спонсорский комитет, заручается предварительным согласием производителей, то есть тех, кто сможет ее внедрить.

- помогают группам разблокировать трудные ситуации и / или в продвижении тем, которые требуют приводить в действие рычаги иерархии.

Спонсоры различных сетей также имеют возможность принимать участие в «сети сетей».

Фасилитатор

Чтобы обучающая сеть функционировала, необходимо чтобы она имела своего фасилитатора, который посвящает от 30% до 50% своего времени этой миссии. Фасилитатор является неотъемлемой частью обучающей сети. Его основной задачей является создание пространства для свободного выражения идей, курирование аниматоров и обеспечение «обучающейся манеры» сети. Его роль в обучающей сети очень важна и сравнима с ролью «сенсея»¹¹ в лин-менеджменте (Liker, 2004; Liker et al., 2008). Фасилитатор сопровождает и обучает аниматоров различных аналитико-практических групп и осуществляет функцию супервайзера. Он находится в постоянном контакте со всеми заинтересованными сторонами обучающей сети (руководителем, спонсорами, участниками — производителями практик, а также менеджерами, которые находятся вне обучающей сети, но под их руководством работают члены обучающей сети).

Аниматоры аналитико-практических групп

Анимация имеет ключевое значение в жизни обучающей сети. Аниматоры должны научиться конструировать свою роль, которая роль заключается в том, чтобы руководить обсуждениями в аналитико-практических группах (рабочих группах обучающей сети), повышать заинтересованность участников, прислушиваться к тому, что они предлагают. Очень важно, что бы они были специально обучены для выполнения этой роли до запуска сети. В компании SNCF аниматоры обучаются методами и приемами анимации обучающей сети на специальном двухдневном семинаре под названием TP2A (теория и практика анимации обучающей сети). Аниматоры являются связным элементом со спонсорами, они осуществляют их функции под наблюдением и руководством фасилитатора сети. Каждый аниматор посвящает обучающей сети в среднем два дня в месяц.

Участники обучающей сети

Участники составляют основу обучающей сети. Именно они в рамках аналитико-практических групп производят диагностику ситуаций, обдумывают проблемы и способы их решения и вырабатывают планы действий с учетом различных точек зрения. Они являются представителями разных профессий и иерархических позиций, но при этом их взаимоотношения внутри сети строятся на вне-иерархическом принципе.

Участие в обучающих сетях является добровольным, но при этом нужно учитывать некоторые правила по составу обучающей сети (подробнее см.: Отиссье и др., 2016). Поэтому необходимо стимулировать желание стать участником. Например, презентация сети на общем собрании может помочь найти членов, но также можно задействовать возможность стимулирования членства с помощью линейного менеджмента. Каждый участник в среднем посвящает один день в месяц обучающей сети, членом которой он является. Ко времени, которое каждый участник посвящает обучающей сети, зачастую добавляется его ежедневное рабочее время. Но каждый находит в ней свою заинтересованность, становясь субъектом преобразований, в том числе касающихся его лично. Участие в обучающей сети позволяет получить доступ в иные сферы деятельности, помимо привычных, и расширить сферу влияния каждого за счет сфер влияний других. Кроме того, каждый участник получает

¹¹ «Сенсеем» в лин-менеджменте (*lean management*) является человек, который помогает стимулировать обучаемого, приглашая его самого отвечать на различные вопросы, с целью исследования новых возможностей, с опорой на собственный опыт (Mann, 2005/2010).

возможность развития с помощью конференций и лекций, которые предлагаются членам обучающей сети.

Обучающая сеть является своего рода живым организмом. Поэтому в ней происходит своеобразный оборот участников, но при этом сохраняется ее основное ядро, что способствует саморегуляции. Опыт SNCF показывает, что обычно в сети 30% участников сильно вовлечены в ее деятельность, а 30% принимают лишь отдаленное участие.

Менеджеры, которые сами не вовлечены в сеть

Фасилитатор сети должен уделять особое внимание тем руководителям, которые сами не вовлечены в сеть, но чьи подчиненные являются активными членами обучающей сети. Фасилитатор стремится заинтересовать их успехами своих сотрудников в этой сети, чтобы они были в курсе индивидуальных и коллективных достижений каждого из них. В противном случае они могут почувствовать себя «на обочине» происходящих в организации событий.

Клиенты (бенефициары)

В 2013 г. некоторые из обучающихся сетей SNCF проявили инициативу привлечь к их работе своих конечных клиентов, то есть пользователей их услуг. Таким образом, они смогли создать новые сервисные продукты и услуги с учетом непосредственной практики их использования клиентами.

Особенности поведения участников обучающей сети

Основополагающим фактором для обмена мнениями и опытом, а также результатами, производимыми обучающей сетью, является стиль поведения ее участников. Сам факт участия в обучающей сети уже представляет собой первый этап изменений, ибо влечет за собой определенную манеру поведения, не всегда свойственную крупным организациям с иерархическим стилем управления. Эта манера поведения может быть охарактеризована с помощью пяти взаимосвязанных ключевых понятий: активное слушание; внимательность по отношению к другим; предоставление большей свободы действий; взаимообмен и доверие. Эти пять понятий характеризуют так называемый открытый стиль поведения, способствующий продуктивной работе обучающей сети, который схематично можно представить в виде следующей модели (Рис. 5).

Доверие

По мнению Л. Хосмера, доверие — это результат справедливого, этического поведения, при котором уважаются права и интересы других (Hosmer, 1995). Здесь речь идет о межличностном доверии, которое устанавливается между людьми. Оно выстраивается с помощью транспарентности, которая означает ничего не скрывать от других. Для того, чтобы это доверие состоялось и поддерживалось, оно обязательно должно быть взаимным.

Без доверия обучающих сетей не существовало бы, так же, как и без сотрудничества. Доверять другому, в том числе и своему рабочему коллективу, — не врожденное чувство. Когда люди доверяют друг другу, они от этого выигрывают. Доверие позволяет опираться на специализацию каждого человека. Таким образом, каждый может внести свою лепту в общее дело для совместного продвижения, с использованием более широкой палитры способов и возможностей. Поведение менеджера является ключевым фактором в создании доверительных отношений, которые достигаются только в процессе работы с помощью наглядных примеров и доказательств. Мы рассматриваем доверие как ключевой фактор, лежащий в основе поведения каждого участника обучающей сети.

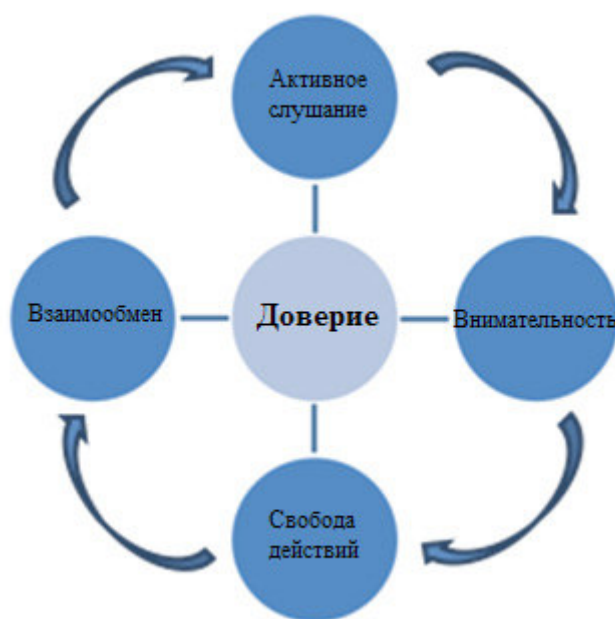


Рисунок 5. Модель поведения участников обучающей сети

Предоставление свободы действий

Предоставление свободы для действий крайне важно для функционирования сети. В самом деле, для руководителя важно демонстрировать уверенность в своих сотрудниках, чтобы они не боялись рисковать. Но при этом, предоставлять своим подчиненным большую самостоятельность и свободу действий для выражения их креативности в работе, для него означает в какой-то степени рисковать самому.

По мнению одного из участников обучающей сети, даже небольшая свобода действий способствует обучению. При этом в рамках этого обучения, речь идет о своего рода договоре, в котором четко обозначены границы свободы действий, которой располагают участники по отношению к тому, над чем они работают, это позволяет избежать им двигаться не в том направлении, что может их обескуражить. Это замечание подчеркивает тот факт, что речь идет не о том, чтобы бросать сотрудников обучающей сети на произвол в трудных ситуациях, напротив, необходимо помогать им, поддерживать их размышления и предупреждать, когда они пойдут тем путём, который не позволит им принять эффективное решение. Эта задача возложена на членов комитета влияния, перед которыми стоит цель направлять работу сети, утверждать и способствовать реализации предложенных ее членами решений, а также создавать благоприятные условия для их экспериментирования.

Такое предоставление большей свободы сотрудникам неизбежно сопровождается изменениями в стиле поведения как сотрудников, так и менеджеров и высшего руководства. Эти изменения в поведении ведут к прогрессивному изменению методов менеджмента, а именно: предоставление большей самостоятельности своим сотрудникам, не препятствование проявлению их инициатив и, главное, помощь в их осуществлении. Такого рода изменение труднее для тех менеджеров, которые не участвуют в обучающей сети, чем для тех, кто принимает в ней участие.

Взаимообмен

Хотя любая работа может быть начата только одним человеком, ее обогащение, проверка и доработка зачастую требует коллективного участия при полном уважении к индиви-

дуальному вкладу. Коллективным функционированием, при котором создается возможность взаимообмена, очень часто пренебрегают, так как он вызывает прямые и косвенные издержки координации. Во-первых, необходимо формализовать элементы этой координации и выделить необходимое время для взаимообмена опытом, мнениями, и выдвижением решений. Во-вторых, выставление своих идей на общее мнение содержит риск подвергнуться критике, а это тоже издержка, только эмоциональная.

Хорошие межличностные отношения, необходимые для продуктивной работы коллектива, требуют определенных усилий со стороны его участников. Компенсируются ли издержки совместных действий ростом производительности? Создание какого-либо коллектива представляет собой издержку в краткосрочной, но выигрышно в средней и долгосрочной перспективах. Грамотное решение, на наш взгляд, заключается в чередовании индивидуальных и коллективных вкладов, путем создания сетей.

Каким бы индивидуальным он ни казался, любой продукт не может быть творением одного человека. По этому поводу Альберт Эйнштейн утверждал, что он никогда не смог бы создать свою теорию относительности без работ по статистике и теории вероятности Пьера-Симона де Лапласа. Однако на сегодня, хотя ничего не создается без совместной работы, подавляющее большинство систем профессиональной подготовки, а также способов поощрения в компаниях, являются индивидуальными.

Внимательность по отношению к другим

Внимательность по отношению к другому человеку означает стремление понять его и объяснить его мотивацию. От очевидных решений могут отказываться сотрудники, способные претворять их в жизнь, ибо это противоречит их ценностям, интересам и принципам или затрагивает смысл их существования. Каждый человек рассматривает окружающий мир через призму своих интересов и стремиться выбирать то, что более или менее вписывается в эту картину мира. Любое предложение, выходящее за рамки того, что ему знакомо, может быть отклонено или проигнорировано. В связи с этим, любая инновация может быть отклонена. Только работа по соотношению предложения с интересами других лиц облегчит его принятие. Необходимо принимать во внимание особенности сложившейся ситуации, интересы людей в ней задействованных и иметь представление о времени, которое требуется для того, чтобы та или иная идея «проделала свой путь до ума людей». Этот период может быть очень коротким, а может занять от трёх до шести месяцев или больше. Время, необходимое для «инкубации», должно быть принято во внимание и включено в проекты планируемых изменений для их успешной реализации. Отметим, что в обучающих сетях внимательность по отношению к другому человеку сочетается с требовательностью к нему.

Активное слушание

Как известно, существуют ситуации, в которых складывается впечатление, что собеседники не в полной мере слушают и слышат друг друга. Проявлять активное слушание – это означает не только получать от своего собеседника информацию в виде слов, но также и анализировать ее, чтобы он был уверен, что его тоже слушают и понимают. Очень важно создавать условия для активного слушания и таких взаимодействий, при которых индивидуальные высказывания будут служить одновременно средством для обогащения коллективного и индивидуального выражения, то есть, перефразировав высказывание Р. Декарта, можно сказать: «Я говорю, я услышан(а), значит, я существую».

Поведение, благоприятное для кооперации

В настоящее время многие компании, в том числе и SNCF, развиваются в двойном направлении. Во-первых, это означает увеличение производительности, в частности за счет инноваций, с постоянным контролем над издержками по их внедрению. А во-вторых, речь идет о создании благоприятных условий для материального и психологического благополучия сотрудников, то есть забота о качестве их жизни на работе. Оба эти направления имеют общий знаменатель успеха — сотрудничество.

Согласно Г. Зиммелю, можно сказать, что сотрудничество в смысле кооперации возможно между людьми тогда, когда существует совпадение интересов участников и положительная взаимооценка (Simmel, 1995). По его мнению, кооперация отличается от других форм «совместной работы» — сотрудничества и координации¹² (Рис. 6). Во многих организациях методы работы представляют собой сотрудничество, связанное с проявлением внутренней конкуренции или же координации, что происходит часто в ситуации отсутствия четких институциональных или культурных ориентиров.



Рисунок 6. Формы взаимодействия и позиция обучающей сети

В повседневной жизни в компаниях, организованных в *business units*, в условиях иерархического управления и конкурентной среды, взаимодействие в форме кооперации не является ни систематическим, ни очевидным. В обучающей сети, наоборот, оно совершенно естественно. В самом деле, обучающая сеть закладывает основы для внеиерархического пространства с точки зрения трактовки общей проблемы, достижения общей цели и выработки общего видения. Обучающая сеть облегчает и подчеркивает значение кооперации, в частности с помощью методов анимации¹³, которые позволяют устранить отчужденность и недоверие, поощряют совместное осмысление проблем и способствуют выстраиванию доверительных отношений. При этом такое сотрудничество продолжается даже за пределами обучающей сети.

¹² Типология, предложенная Г. Зиммелем, приводится здесь с опорой на : Autissier et al., 2015.

¹³ Имеются ввиду методы, используемые для активного вовлечения членов обучающей сети в ее жизнь, в составе рабочих (аналитико-практических) групп.

Таким образом, кооперация в рамках обучающей сети является ключевым элементом, который сопровождает каждого ее участника повседневно. В первое время кооперация служит базой и одним из правил для овладения особым стилем поведения, необходимого для плодотворного участия в обучающей сети. Затем кооперация становится продуктом обучающей сети — то, что было правилом, становится естественным способом существования. Отметим здесь, вслед за М. Фрэше, что кооперация и инновация зачастую рассматриваются в качестве неразлучных понятий (Fréchet, 2004).

Обучающая сеть «Межпрофессиональная кооперация»

Обучающая сеть «Межпрофессиональная кооперация», само название которой отразило первооснову организации функционирования обучающих сетей, а именно, включение в кооперативное взаимодействие специалистов различных профессий, является наглядным примером нового подхода в менеджменте. В 2010 г. руководство TER Верхняя Нормандия искало ответы на те вопросы, которые волнуют многих руководителей в настоящий момент, а именно: как в напряженной экономической обстановке можно добиться максимальной эффективности оперативной деятельности. В какой-то мере речь шла о поиске того, как изменить культуру руководства. Нужно было, так сказать, «спуститься с Олимпа», где принимаются решения, чтобы произвести глубокие изменения в стиле руководства с переходом от функционирования, когда все предписывается заранее, к взятию инициатив сотрудниками и праву на ошибку.

Под руководством Ж.-К. Фукри был инициирован новый метод менеджмента под названием «Межпрофессиональная кооперация» с привлечением сотрудников различных подразделений (Foucrist, 2014). В основе этой инициативы лежало стремление стимулировать «стиль сотрудничества», который способствует проявлению открытости, любознательности, энтузиазма и активности. Конкретно речь шла о рабочих группах, которые функционировали в стиле семинаров-практикумов в духе кооперации для выработки новых идей и инициатив.

В состав этих групп входили сотрудники разных профессий и команд. Их объединяла не иерархическая структура, а желание изменить порядок вещей. Каждый приносил свое видение, свои идеи, чтобы выработать общее видение. Работа каждой группы координировалась аниматором, специально подготовленным к этой задаче, который не вмешивался в сам процесс обсуждения, но следил за тем, чтобы происходил конструктивный обмен мнениями. Не было никакой иерархической связи между участниками, т.е., если кто-то из руководства участвовал в работе группы — он делал это на тех же условиях, что и рядовой сотрудник. Участие было основано на принципе добровольности, группы собирались примерно раз в месяц. Дирекция сопровождала работу сети с помощью комитета поддержки. Этот комитет следил за тем, чтобы были мобилизованы спонсоры, ибо если то, что предлагали члены группы, выходило за рамки их полномочий, тогда они нуждались в дополнительной поддержке. Поддержка руководства также заключалась в предоставлении возможности участвовать в деятельности «Межпрофессиональной кооперации», освобождая для этого время в их рабочем графике. Комитет поддержки приносил дополнительные идеи и комментарии, а также следил за тем, чтобы предпринятые сетью действия и меры не противоречили стратегии и профессиональной этике компании SNCF.

Какие результаты? На участке TER в Верхне-Нормандском отделении SNCF благодаря работе сети «Межпрофессиональная кооперация» было достигнуто 96% соблюдения распи-

сания; уменьшилось количество отмененных поездов по причине технических неполадок; было улучшено информирование клиентов благодаря налаженному контакту между различными специалистами; снизилось количество внештатных ситуаций благодаря оказанию помощи пассажирам с ограниченной подвижностью; был осуществлен ввод новых услуг для клиентов (перенос багажа на вокзале, совместные автоперевозки и т.д.). И особо следует отметить увеличение вовлеченности сотрудников. Она выросла на 16 %, а именно: с 63% в 2011 году до 79 % в 2013 году¹⁴.

Заключение

Обучающие сети являются управленческим инструментом, который обеспечивает особые взаимоотношения между сотрудниками. Участники получают уникальный опыт решения организационных и коллективных проблем в ходе взаимного обучения. Обучающие сети, работающие на повышение производительности компании, развивают творческие способности каждого в целях инноваций — не в смысле серьезных технологических прорывов, а в смысле того, что французский социолог Н. Альтер называет «обыкновенными инновациями» (Alter, 2005).

Основным принципом в обучающей сети является «обучаться вместе и в действии». Для достижения этого принципа необходимо выполнить ряд условий: работать вне иерархии, с представителями разных профессий и точек зрения, стимулирование добровольного участия. Очень важно также, чтобы результаты и достижения обучающей сети были оценены по достоинству, предавались огласке, а сами участники получали признание со стороны высшего и непосредственного руководства и коллег, ибо для создания инноваций, сотрудники нуждаются в том, чтобы чувствовать себя признанными и быть довольными достигнутыми результатами.

Основным ограничением применения обучающих сетей является их времязатратность. Первые результаты их работы бывают редко наблюдаемы ранее, чем через 12 месяцев. В качестве еще одного ограничения следует отметить трудность ухода от укоренившихся представлений о том, что менеджеры и руководители лучше знают, что и как делать. Здесь менеджеры должны выступать в качестве «ресурсов» для своих подчиненных, предоставляя им свободу действий и создавая благоприятные условия для осуществления их предложений. Кроме того, в условиях функционирования обучающей сети менеджерам необходимо допускать возможность влияния на себя со стороны подчиненных, что идет вразрез с традиционной организационной культурой.

В качестве перспектив следует особо отметить продуктивность использования обучающих сетей для проведения изменений, ибо они вполне оправданно рассматриваются как альтернатива традиционным методам управления организационными изменениями (Отиссье и др., 2016). Обучающие сети позволяют их участникам стать инициаторами и непосредственными актерами организационных изменений, в силу причастности к разработке и внедрению. Кроме того, обучающие сети являются таким рычагом организационных изменений, который обеспечивает обучение и изменения так называемого второго уровня (Argyris, Schön, 2002). При помощи обучающих сетей возможно осуществление не просто изменений, а трансформации предприятия или компании¹⁵, что является более адекватным в современных условиях нестабильной экономической среды.

14 По данным ежегодного внутреннего анкетирования, проводимого в SNCF.

15 В отличие от изменений, то есть перехода из одного стабильного в другое, новое, стабильное состояние, в случае трансформации речь идет о переходе из стабильного состояния в нестабильное, ибо в настоящее время окружающая среда меняется постоянно.

Литература

- Отиссье, Д., Пашенко – де Превиль, Е. В., Рэнар, Т. (2016). Обучающие сети — альтернатива традиционным методам управления организационными изменениями. Из опыта французской компании SNCF. *Управление (Государственный университет управления)*, 1 (в печати).
- Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- Argyris, C., Schön, D. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Autissier, D., Hureau, J.-P., Raynard, T., Vandangeon-Derumez, I. (2013). *Les réseaux apprenants: Une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF*. Paris: Eyrolles.
- Autissier, D., Giraud, L., Johnson, K. J. (2015). *Les 100 schémas du management*. Paris: Eyrolles.
- Dicecca, V., de Buchet P. (2013). *Les cinq clés du management transversal*. Paris: Dunod.
- Fréchet, M. (2004). *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*. Vuibert.
- Foucrist, J.-C. (2014). La coopération intermétier en Haute-Normandie. *Revue générale des chemins de fer*, 238, 20–21.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point — How little things can make a big difference*. New York: Little Brown.
- Hosmer, L. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K., Ballé M., Beauvallet, G. (2008). *Le modèle Toyota*. Montreuil: Pearson education.
- Mann, D. (2010). *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*. 2nd Edition, New York: Productivity Press.
- Mol, M. J., Birkinshaw, J. M. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280.
- PROFIL.SNCF [Электронный ресурс] URL: www.sncf.com/ressources/reports/sncf_profil_2015.pdf (дата обращения 9.11.2015).
- Simmel, G. (1995). *Le conflit*. Belval: Circé.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1991). *La Cinquième Discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris.
- Senge, P. (2015). *La Cinquième Discipline. Levier des organisations apprenantes*. Eyrolles, Paris.
- Testa, J.-P., Déroulède, B. (2015). *La Boîte à outils du Management transversal*. Paris: Dunod.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Managerial innovation through the example of the use of learning networks in the french national railway company

David AUTISIER

ESSEC Chair of Change Management, Sergy, France

University Paris-Est Créteil, Créteil, France

Jean-Cristophe FOUCRIT

French National Railway Company (SNCF), Lyon, France

Elena PACHTCHENKO – DE PRÉVILLE

ESSEC Chair of Change Management, Sergy, France

Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Thierry RAYNARD

French National Railway Company (SNCF), Paris, France

Abstract. Management methods, which are based on organizational and behavioral models inherited from the past, are not fully adequate in the current conditions of globalization, increasing competition, and rapidly changing customer needs. The authors of the article, relying on the experience of the learning networks in the French National Railway company (SNCF), offer consideration of the learning networks as an innovative method of management corresponding to the purposes of the increase in productivity. The learning networks promote the appearance of initiatives and creations of innovations, raise an organizational commitment, and also improve satisfaction and quality of life at work. Moreover, the use of the learning networks favors the creation of conditions for exchange of experience and collective learning in the course of activity, as well as to develop an entrepreneurial spirit during work on joint projects. One of the principal results from the activity of the learning networks is the development of decisions and their introduction in production. Their functioning is based on trust and mutual understanding between the participants whose contributing cooperation is characterized by a special model of their relationships. The article gives a definition of the learning networks and contains elements of methodology of application of the learning networks in the SNCF. This experience allows us to speak about the perspectives of the use of the learning networks, in particular, for the development of the action plans, carrying out diagnostics of various situations, the possibility to resolve various problems, etc. To illustrate a new approach in management, the article shows the relationship between the activity of a learning network and its effectiveness with the example of one of the SNCF learning networks.

Key words: innovation management, learning networks, organizational commitment.

References

- Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire*, 4e édition. Paris: PUF.
- Argyris, C., Schön, D. (2002). *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.
- Autissier, D., Foucrit, J.-C., Pachtchenko – de Préville, E., Raynard, T. (2016). Obuchajushhie seti — al'ternativa tradicionnym metodam upravlenija organizacionnymi izmenenijami. Iz opyta francuzskoj kompanii SNCF [Educational network — an alternative to traditional organizational change management techniques. From the experience of the French company SNCF]. *Upravlenie (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*, (in print).
- Autissier, D., Hureau, J.-P., Raynard, T., Vandangeon-Derumez, I. (2013). *Les réseaux apprenants: Une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF*. Paris: Eyrolles.
- Autissier, D., Giraud, L., Johnson, K. J. (2015). *Les 100 schémas du management*. Paris: Eyrolles.
- Dicecca, V., de Buchet P. (2013). *Les cinq clés du management transversal*. Paris: Dunod.
- Fréchet, M. (2004). *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*. Vuibert.
- Foucrit, J.-C. (2014). La coopération intermétier en Haute-Normandie. *Revue générale des chemins de fer*, 238, 20–21.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point — How little things can make a big difference*. New York: Little Brown.
- Hosmer, L. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K., Ballé M., Beauvallet, G. (2008). *Le modèle Toyota*. Montreuil: Pearson education.
- Mann, D. (2010). *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*. 2nd Edition, New York: Productivity Press.
- Mol, M. J., Birkinshaw, J. M. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280.
- PROFIL.SNCF. Retrieved from: www.sncf.com/ressources/reports/sncf_profil_2015.pdf.
- Simmel, G. (1995). *Le conflit*. Belval: Circé.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1991). *La Cinquième Discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris.
- Senge, P. (2015). *La Cinquième Discipline. Levier des organisations apprenantes*. Eyrolles, Paris.
- Testa, J.-P., Déroulède, B. (2015). *La Boîte à outils du Management transversal*. Paris: Dunod.



Решение комплексных проблем в организации: методы поддержки группового мышления

ЕЛИСЕЕНКО Александр Сергеевич

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Целью работы является освещение эвристических методов решения задач, применимых для групповых сессий решения комплексных проблем в современных бизнес-организациях. Представляется, что для решения комплексных проблем в группе, где помимо групповых динамических процессов большие трудности вызывает высокая степень сложности проблемы и переживаемая субъективная неопределенность, необходимо организованные формы групповой работы обогатить эвристическими методами. В качестве *методологической основы* группового решения комплексных проблем предлагается модель цикла решения Р. Стернберга. Рассматривается возможность построения процедуры решения задачи на основе оригинальной классификации эвристических методов. В работе рекомендуются конкретные эвристические методы решения проблем для каждого этапа движения в пространстве задачи. *Новизна работы* состоит в том, что предлагаемая схема облегчает проектирование сессий групповой работы, в которой требуется решать сложные задачи. Тем самым открываются новые возможности для более успешного группового решения комплексных проблем с использованием эвристических методов.

Ключевые слова: групповое решение задач, неопределенность, групповые методы, эвристические методы.

Введение. Сложный мир и сложные задачи¹

В первой половине 1990-х годов с легкой руки специалистов Военного колледжа армии США в словарь бизнес-консалтинга была введена аббревиатура VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*). Ее придумали специально для описания мира XXI века, в котором изменчивость, непредсказуемость, сложность и неоднозначность ситуации являются базовыми характеристиками среды, в которой действуют организации. Специалисты в области управления предлагают считать успешной стратегией работы в VUCA-мире, основанную на постоянных изменениях в организации и гибкой подстройке под постоянно изме-

¹ Автор выражает признательность доктору психологических наук, профессору А.Н. Поддьякову за помощь в подготовке текста.

няющуюся среду (Mack, Khare, Kramer, Burgartz, 2015). С психологической точки зрения это означает, что сотрудникам организации, ответственным за управление, предстоит постоянно находиться в ситуации решения комплексных проблем. С конца 1970-х годов в психологии мышления разрабатывается специальная парадигма «Решение комплексных проблем» (РКП), которая призвана описать способность человека справляться с незнакомыми динамичными проблемными ситуациями. Парадигма РКП базируется на трех основных понятиях — «комплексность», «проблема», «решение проблем» (Fischer, Greiff, Funke, 2012).

Комплексность — характеристика системы, которая представляет собой произведение количества элементов и связей в системе. Комплексность возрастает, когда становится больше взаимозависимостей элементов системы. Эти взаимозависимости могут носить как линейный, так и нелинейный характер. Как правило, элементы и взаимосвязи комплексной системы скрыты от наблюдателя, они динамичны (могут появляться и разрушаться в процессе решения) и непредсказуемы. Прямым следствием комплексности являются субъективная неопределенность и субъективная сложность, которые создают для субъекта дополнительное психологическое напряжение при решении комплексных проблем.

Проблема — ситуация, в которой существует цель (привести систему к желаемому состоянию), но отсутствуют средства ее достижения – операции, с помощью которых можно привести управляемую систему к желаемому состоянию. Любой разрыв в деятельности, когда необходимые операции неизвестны (их существование также может быть неизвестно), является проблемой. Необходимо уточнить, что проблема отличается от «обычной» задачи одним важным свойством — она регулярно появляется до тех пор, пока не будет решена.

Решение проблемы — успешный поиск операций, или серий операций, применение которых переводят систему из актуального состояния к желаемому. Решение комплексных проблем лежит в области постоянного извлечения и применения знаний об операциях, которые приводят к нужному результату.

Таким образом, решение комплексных проблем протекает в форме постоянного взаимодействия человека и комплексной системы с целью привести последнюю к желаемому состоянию. Многочисленные исследования РКП (Дернер, 1997; Funke, Frensh, 1995; Wenke, Frensch, Funke, 2005; Поддьяков, 2006; Поддьяков, Елисеенко, 2013; Osman, 2010) демонстрируют наличие значительного числа сложностей и ошибок, которые систематически преследуют участников экспериментов и не позволяют им добиваться продуктивного решения комплексных проблем. Результаты этих исследований показывают, что мы слабо справляемся с решением комплексных проблем.

Классическое объяснение этой слабости предложил Д. Дернер. Оно строится на рассмотрении двух основных характеристик решающего комплексную проблему человека: комплексность мышления и способность переносить неопределенность. Так, успешные в решении комплексных проблем люди учитывают в своих решениях большее множество характеристик комплексной системы, причем стремятся понять их во всем многообразии связей и отношений. Неуспешные в решении комплексных проблем люди склонны рассматривать изолированный набор отдельных элементов и полагаться на локальные решения. Кроме того, неудовлетворительные результаты объясняются тенденцией нашего мышления игнорировать чувство субъективной беспомощности в ситуации неопределенности и «уходить из неё» в определенность и самоуверенность (Дернер, 1997).

Часть неудач современных организаций можно объяснить психологической несостоятельностью руководителя в ситуации решения комплексных проблем. Следовательно, нужно найти пути преодоления этой несостоятельности. Целью данной работы является

описание методов и приемов поддержки человека, решающего комплексную проблему, в двух аспектах. Речь идет, во-первых, о правильной организации его мышления и, во-вторых, о помощи ему в преодолении субъективной неопределенности.

Поиск решений: процесс и средства

В цели данной работы не входит развернутое описание процесса решения человеком различных задач. Желая обратиться к монографии В. Ф. Спиридонова «Психология решения задач и проблем» (2006). Мы сосредоточимся здесь на анализе процесса поиска решений со стороны его динамики и психологических средств, к которым прибегает человек, оказавшись в этой ситуации. Процесс поиска решений со стороны его динамики может быть описан как последовательность определенных этапов или шагов и закономерности (логики) их переходов. Поиск решения с точки зрения психологических средств изучается путем обращения к тем правилам или приемам, используя которые человек так или иначе находит нужное (правильное) решение.

Поиск решений как процесс. Еще три десятилетия назад Р. Стернберг тщательно проанализировал процесс решения задачи и выделил в нем следующие семь этапов.

1. Идентификация задачи.
2. Определение и ментальная репрезентация задачи.
3. Определение стратегии (способа) решения
4. Организация наличного знания о задаче.
5. Распределение ресурсов (ментальных и физических) на решение задачи.
6. Отслеживание своего движения к цели.
7. Оценка правильности решения.

Все или некоторые из этих этапов встречаются при решении комплексных проблем, однако их последовательность и состав могут различаться от задачи к задаче. Р. Стернберг отмечает, что более успешны те респонденты, которые гибко переходили от этапа к этапу, и которые в итоге формировали эти этапы в цикл. Несколько итераций цикла приводили испытуемого к решению задачи (Sternberg, Davidson, 2003).

Средства для поиска решений. Что же касается психологических средств поиска решений, то в рамках уже ставшего хрестоматийным информационного подхода к решению задач к ним относят (Линдсей, Норман, 1981, Ньюэл, Шоу, Саймон, 1981):

- алгоритмы (наборы правил, гарантирующих результат);
- эвристические приемы (нечеткие наборы правил со стохастическим результатом).

Если известен *алгоритм решения*, то, строго говоря, проблемы как таковой не существует. Нужно лишь корректно применить алгоритм и результат будет достигнут. Причем — гарантировано. Некоторая часть задач, с которыми сталкиваются современные бизнес-организации, уже имеют алгоритмы решений. Например, акселераторы стартапов² при работе с новыми бизнесами используют алгоритмы ускорения роста оборотов проекта, которые применимы в конкретной отрасли. Однако известно, что не все стартапы гарантированно растут. Всегда существует процент проектов, которые не показывают значительных результатов. Такое положение дел объясняется алгоритмической неразрешимостью (Поддьяков,

² Стартап (от англ. *startup company, startup*, буквально «начало процесса») — термин, впервые использованный в бизнес-литературе в 1970-х гг. для обозначения компаний с короткой историей операционной деятельности. Понятие закрепилось в языке бизнеса во второй половине 1990-х гг. Американский предприниматель Стивен Бланк определил стартапы как временные структуры, существующие для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели. А предприниматель Эрик Рис заметил, что стартапом может быть названа организация, создающая новый продукт или услугу в условиях высокой неопределенности.

2006), когда в классе проблем существуют такие, которые не могут быть решены с использованием алгоритмов. В некоторых случаях издержки на поиск алгоритма могут лежать за пределами ресурсов организации (организационных, временных, информационных и пр.). Когда алгоритмические средства решения не дают результата, то для решения проблем используются эвристические методы.

Основным свойством *эвристических методов* является вероятностная природа появления решения. Они направлены на активизацию мышления и организацию знаний для поиска решения таким образом, чтобы человек или группа людей, используя такой метод, обнаружили подходящее решение быстрее и надежнее, чем при использовании метода проб и ошибок, например, путем перебора всех возможных вариантов. Эвристические методы могут применяться как для индивидуальной работы над проблемой, так и в группе.

Групповое принятие решений в организационном контексте

Руководители современных организаций тратят значительную часть времени на принятие управленческих решений. Во многих случаях от этих решений зависят возможности достижения целей организации, эффективного функционирования в нестабильной экономической ситуации, а также обеспечение ее устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Оценка работы руководителя зачастую производится на основе количества и значимости принятых им решений. О характере принимаемых в организациях решений можно судить по различным классификациям управленческих решений, а также по итогам исследований их сложной психологической структуры (Карпов, 1998; Карпов, 2005). От руководителя зачастую требуется принятие решений в сложных ситуациях, когда отсутствуют не только строгие алгоритмы, но и эвристические процедуры. Еще три десятилетия назад в рамках системного подхода было показано, что невозможность обеспечить требуемый уровень ряда целевых критериев или их несогласованность при неумелом использовании так называемых компромиссных решений приводят к нежелательным последствиям в области организации производственных процессов (Акофф, 1982).

Однако сегодня все чаще поиск решения проблем, стоящих перед организациями, организуется в форме групповой работы. Существуют данные, которые показывают, что параметр качества групповой работы способен объяснять до 60% дисперсии эффективности деятельности сотрудников (Manzoor, Ullah, Hussain, Ahmad, 2011). Как правило, под групповой работой подразумевается совместное решение проблем и координация совместных усилий по воплощению принятого решения в организационную действительность. Соответственно, в ситуации группового поиска решения комплексных проблем люди сталкиваются с несколькими источниками трудностей. К ним относятся:

- 1) трудности, связанные со сложностью и неопределенностью;
- 2) трудности, связанные с коммуникацией в группе (например, проблема нахождения общего языка);
- 3) трудности, связанные с взаимодействием в группе и групповыми процессами (конфликты, выработка групповых норм, дифференциация ролей, мотивация участия и цели, дефицит самоорганизации).

Помимо указанных трудностей в ходе групповой работы могут возникать негативные групповые эффекты, уже довольно хорошо изученные и описанные в социальной психологии. Например, такие как группомыслие, поляризация, сдвиг к риску и др. (Карпов, 2000). Означает ли это, что в группе задачи решаются хуже? Согласно исследованиям, это зависит

от типа задачи, размера группы и ее компетентности (Hill, 1982; Laughlin, Hatch, Silver, Boh, 2006). В экспериментальных исследованиях группового решения комплексных проблем (Frensch, Funke, 1995) было показано, что у малой группы экспертов больше шансов решить проблему успешно.

Однако существуют приемы и методы, которые предположительно помогают преодолевать описанные выше трудности. Так, трудности взаимодействия в группе могут быть преодолены с помощью групповых форм работы со специальными правилами, например групповая дискуссия, мозговой штурм и пр. (Штроо, 2015). Трудности, связанные с коммуникацией, могут быть сняты за счет использования специальных коммуникационных технологий фасилитации, модерации и медиации (Базаров, 2013, Мартынова, 2011). Трудности, связанные со сложностью и неопределенностью самого содержания задачи, могут быть преодолены с помощью эвристических методов. Исследования в области эффективности эвристического подхода к решению задач (Спиридонов, 2006) показывают, что разнообразные эвристические приемы стимулирования рефлексии способны повышать эффективность решения задачи. В то же время в аналогичных исследованиях установлен факт наличия «минус-эвристик», которые способны привести к серьезным ошибкам. Минус-эвристики возникают тогда, когда эвристический прием используется без должного понимания. Подводя итоги обзора исследований эффективности эвристик, В. Ф. Спиридонов приходит к выводу, что при правильном использовании эвристических методов есть однозначный прирост эффективности решения задач.

Основные эвристические методы решения комплексных проблем в организациях

Эвристические методы, или эвристики, представляют собой открытое множество методических приемов и техник, которые способны приводить к результату в условиях неопределенности и сложности. Эвристических методов описано в данный момент несколько сотен (см., например, Ефимов, 2011). Необходимо заметить, что ни один эвристический метод не может считаться универсальным, каждый из них «подходит» под определенную проблемную ситуацию, а многие методы, описанные в литературе как уникальные, на самом деле дублируют друг друга.

Учитывая тот факт, что неосознанное, т.е. осуществляемое без четкого понимания «показаний и противопоказаний», применение эвристик может сильно навредить процессу решения, необходимо создать такой инструмент, который обеспечит удобную навигацию в эвристических методах в процессе решения комплексных проблем. Мы предлагаем принять описанную выше последовательность этапов решения задач Р. Стернберга в качестве основания для классификации эвристических методов для решения комплексных проблем. Вообще, построение схем решения сложных задач — довольно популярное занятие у организаторов производства и профессиональных сообществ. Например, в 1979 году японский Союз ученых и инженеров предложили блок-схему принятия решения (см. Рис. 1) для бизнес-проектов, решения сложных задач на производстве, вообще для решения проблем.

Если внимательно сравнить ее с циклом Р. Стернберга, то становится очевидно, что она построена исходя исключительно из нормативного подхода³, и не учитывает естественные процессы хода решения задач. Кроме того, она чрезвычайно сложна, что затрудняет

³ Под нормативным подходом в решении задач понимается создание наборов стандартных правил по решению задач. Нормативный подход описывает, как именно следует решать задачи.

ее использование в трудных ситуациях. В случае, когда и так довольно трудно двигаться в пространстве задачи, сложная схема поиска решения может не приносить субъективного чувства облегчения умственного труда. Решать задачу становится еще труднее. А одной из целей «правильной организации мышления» можно считать субъективное облегчение процесса. Тогда когнитивные ресурсы могут быть направлены на сбор, анализ информации и поиск решения, а не на «борьбу с методом».

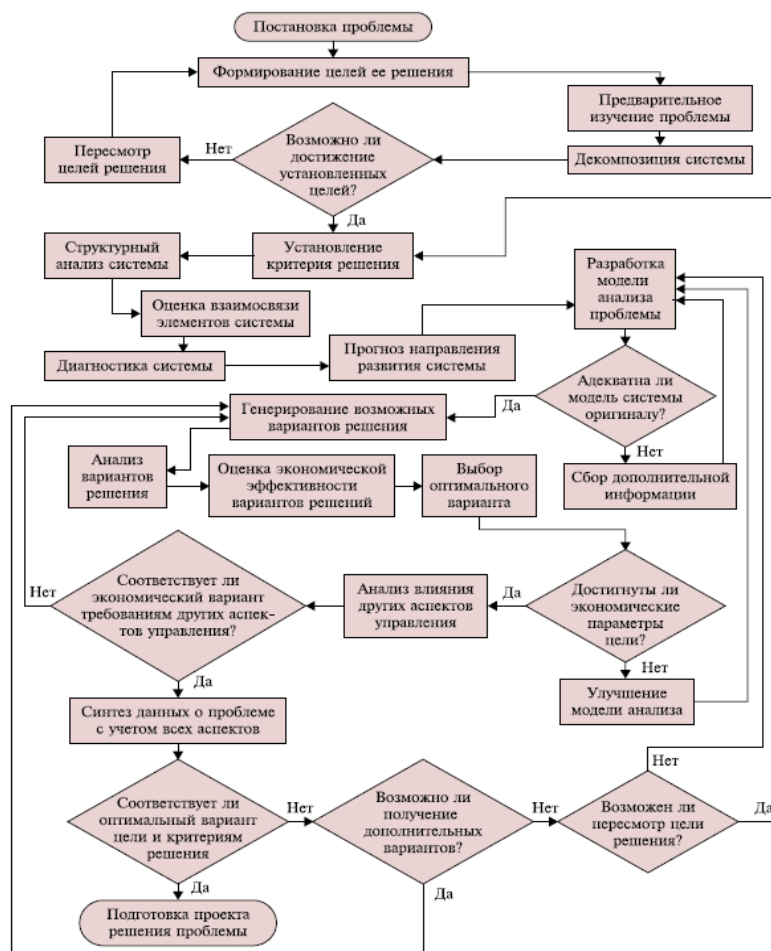


Рисунок 1. Блок-схема принятия решения (источник: Кузьмин, 2006).

Вообще, эвристические методы решения задач довольно легко поддаются всевозможным классификациям, и наиболее очевидным основанием для этого является, во-первых, тип задач или проблем, во-вторых, — особенности самих методов. Например, различаются методы направленного и ненаправленного поиска решений. К первому типу относятся методы с алгоритмами творческого мышления или алгоритмами поиска решений. Ко второму — методы без алгоритма поиска решений, в основе которых лежат аналогии, интуиция и пр. Такие классификации помогают ориентироваться в методах специалисту-методологу, который профессионально занимается проблемами поддержки решений. Однако они чрезвычайно трудны для понимания теми, кто далек от методологии решения задач, а таких, как известно, большинство в организациях. Следовательно, эвристические методы могут быть включены в групповую работу стихийно или по размытым критериям (например, критерий популярности / доступности эвристического приема).

Необходимо отметить, что проблема организации группового мышления далеко не нова. Еще в 1980-е годы в СССР Г. П. Щедровицкий, основатель Московского методологического кружка и автор коллективной мыследеятельностной методологии, создал организационно-деятельностные игры (ОДИ), которые были призваны организовывать процесс решения группой людей комплексных проблем (Щедровицкий, 1983). Однако в современных организациях эта технология практически не используется. Встречаются лишь отдельные случаи использования ОДИ для решения масштабных внутри- и межотраслевых проблем. Это происходит в силу того, что в бизнес-организациях нет собственных специалистов-методологов, а сама технология слишком сложна для использования в серии непродолжительных рабочих совещаний.

Мы полагаем, что классификация эвристических приемов на основании «принадлежность к этапу»⁴ цикла Р. Стернберга как раз станет той подсказкой, которая облегчит процесс решения интеллектуальной задачи за счет эвристических приемов. Однако сам цикл необходимо реорганизовать для удобства классификации. Семь элементов цикла можно объединить в три поля: поле информации, поле решения и поле имплементации (Рис. 2). Основанием для такого объединения нам послужили содержательные описания элементов цикла.



Рисунок 2. Схема полей цикла.

Поле информации содержит идентификацию задачи и репрезентацию задачи. Это поле по содержанию связано с тем, как поставить и сформулировать, представить и описать проблему. Этому полю соответствуют следующие наиболее простые эвристические методы и приемы, например: построение диаграммы Ишикавы (причинно-следственная диаграмма; анализ корневых причин (дерево причин); метод «Кей Джи» (диаграмма сродства); метод контрольных вопросов. Сюда же можно отнести и эквивалентные эвристические приемы,

⁴ В данном случае, под «принадлежностью» мы понимаем максимальную релевантность, соответствие эвристики ключевым целям конкретного этапа, по Р. Стернбергу.

которые направлены на разложение наличного анализируемого состояния объекта на ряд вероятных причин. Все эти методы преследуют одну цель — «сдвинуть», переориентировать мышление группы с симптомов на источник проблемного состояния. Тем самым обеспечивается идентификация задачи и ее ментальная репрезентация (через графическое представление). Другими словами, при групповом обсуждении комплексных проблем первым шагом рекомендуется эту проблему определить, сформулировать и визуализировать представленными выше методами.

Полю решения соответствуют: определение стратегии (способа) решения, организация наличного знания о задаче и фокусировка ресурсов (ментальных и физических) на решении задачи. Определение стратегии решения содержит в себе компонент постановки целей, который впоследствии и определит способ решения. Поставить цель, значит сгенерировать образ результата и критерии, по которым будет понятно, что цель достигнута. Это позволяют сделать следующие эвристические приемы: форсайт (метод проектирования будущего); фасилитационные сценарии (мировое кафе, саммит позитивных перемен, конференция «Поиск» и др.) с фокусирующими вопросами о целях. Когда цели поставлены, то стратегию решения становится определить просто, в содержании целей найдутся подсказки к недостающим операциям.

Организация знания предполагает извлечение наличного знания, распределение его между участниками групповой работы. Для этого этапа лучше всего подходят: когнитивное моделирование; метод Дельфи (аналитический метод сбора информации); ассоциативные карты (*mind-map*); приёмы инфографического представления знания. Большой набор методов генерации решений и поддерживающих визуальных приемов обеспечивает фокусировку ресурсов на решение задачи. К этим методам относятся: мозговой штурм А. Осборна и его варианты; синектика У. Дж. Гордона; шесть шляп мышления Э. де Боно; морфологический анализ Ф. Цвикки; метод ассоциативных гирлянд; метод коллективного блокнота (*thinktank*); галерея идей; метод фокальных объектов Ф. Кунце и др. Все эти методы специально созданы, чтобы фокусировать усилия группы на решение проблемы и стимулировать выработку идей. Однако после выработки идей необходимо принять решение о том, какая из идей будет принята в качестве решения. Для этого рекомендуется использовать критерийные матрицы, критериями в которых выступают ограничения (ресурсы и пр.) и поставленные цели.

После того, как решение принято, необходимо подготовить его применение. Для этого прекрасно подходят приемы и методы из практики управления проектами: дорожные карты. Для более сложных решений подходит метод сценарного планирования. Подготовленные дорожные карты или наборы сценариев могут быть использованы на следующем этапе решения задачи.

Поле имплементации содержит в себе два оставшиеся компонента: отслеживание движения к цели и оценка эффективности решения. Для этого поля не предусматривается каких-либо специальных эвристических приемов. Это поле принадлежит управлению людьми, что включает распределение ролей, обязанностей, постановку сроков и пр. Инструменты дорожных карт или сценарного планирования способны выполнить эту задачу. Остается только регулярно собираться в составе рабочей группы, чтобы отслеживать движение и результативность решения. Для этого рекомендуется использовать режим динамической фасилитации и обращаться к документам, созданным на предыдущих шагах. Однако группе необходимо всегда быть готовой к тому, что придется вернуться на несколько шагов назад, в случае отклонения наличных результатов от желаемого, и тем самым обеспечить гибкость, которая свойственна успешным респондентам в исследованиях Р. Стернберга.

Заключение

В данной статье мы предприняли попытку разработать и предложить новую классификацию эвристических приемов решения задач применительно к групповому решению комплексных проблем. Представленная классификация может быть использована специалистами — внешними или внутренними организационными консультантами — в виде удобной системы навигации в необозримом на сегодня множестве эвристических методов поддержки решений. Мы постарались показать, что применение эвристических методов решения задач может способствовать более продуктивному решению задачи. Обязательным условием для этого является осознанное использования эвристики.

В ближайшем будущем мы планируем продолжить развитие идеи соотнесения эвристических методов и различных этапов организации групповой работы, а также эмпирически проверить ряд допущений, которые лежат в основе представленной классификации.

Литература

- Акофф, Р. (1982). *Искусство решения проблем*. М.: Мир.
- Базаров, Т.Ю. (2013). Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития? *Организационная психология*, 3 (4). 92–108.
- Дёрнер, Д. (1997). *Логика неудачи*. М.: Смысл.
- Ефимов, В. В. (2011). *Сборник методов поиска новых идей и решений управления качеством*. Ульяновск: УлГТУ.
- Карпов, А. В. (2000). *Психология групповых решений*. М.: ИП РАН.
- Карпов, А. В. (2005). *Психология менеджмента*. М.: Гардарики.
- Карпов, А. В. (1998). *Психология принятия управленческих решений*. М.: Юристъ.
- Кузьмин А. М. (2006). Блок-схема процесса принятия решения. Метод PDPC. *Методы менеджмента качества*, 11. 25.
- Линдсей, П., Норман, Д. (1981). Анализ процесса решения задач. В кн. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. В. Петухов (ред.). *Хрестоматия по общей психологии. Психология мышления*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Мартынова, А. В. (2011) Фасилитация как технология организационного развития и изменений. *Организационная психология*, 1 (2). 53-91.
- Ньюэлл, А., Шоу, Дж. С., Саймон, Г. А. (1981). Моделирование мышления человека с помощью электронно-вычислительной машины. В кн.: Ю. Б. Гиппенрейтер, В. В. Петухов. *Хрестоматия по общей психологии. Психология мышления*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Поддьяков, А. Н. (2006). *Исследовательское поведение: стратегии, познания, помощь, противодействие, конфликт*. М.: Эребус.
- Поддьяков, А. Н., Елисеенко, А. С. (2013). Связи субъективной неопределенности и эффективности решения комплексной проблемы (на материале деятельности управления виртуальной фабрикой). *Психологические исследования: электрон. науч. журн.*, 6(28). 4. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 06.03.2016).
- Спиридонов, В. Ф. (2006). *Психология мышления: Решение задач и проблем*. М.: Генезис
- Штроо, В. А. (2015). *Методы активного социально-психологического обучения*. М.: Юрайт.
- Щедровицкий, Г. П. (1983). Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности. *Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов*. М.

- Fischer, A., Greiff, S., Funke, J. (2012). The process of solving complex problems. *Journal of Problem Solving*, 4, 19–42.
- Frensch, P., Funke, J. (Eds.) (1995). *Complex Problem Solving: The European Perspective*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Hill, G. (1982). Group vs. individual performance: are N+1 heads better than one? *Psychological bulletin* 91, 517–539.
- Laughlin, P., Hatch, E., Silver, J., Boh, L. (2006). Groups Perform Better Than the Best Individuals on Letters-to-Numbers Problems: Effects of Group Size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 644–651.
- Mack, O., Khare, A., Kramer, A., Burgartz, T. (Eds.) (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning & Development*, 1(1), 110–126.
- Osman, M. (2010). Controlling uncertainty: a review of human behavior in complex dynamic environments. *Psychological Bulletin*, 136(1), 65–86.
- Sternberg, R. J., Davidson, J. E. (Eds.). (2003). *The psychology of problem solving*. Cambridge: Cambridge University Press
- Wenke, D., Frensch, P. A., & Funke, J. (2005). Complex problem solving and intelligence: Empirical relation and causal direction (160–187). In R. J. Sternberg & J. E. Pretz (Eds.), *Cognition and intelligence: Identifying the mechanisms of the mind*. New York: Cambridge University Press.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The complex problem solving in the organization: support methods for correct group thinking

Alexander ELISEENKO

National Research University "Higher School of Economics"

Abstract. The aim of this paper is to equip the modern techniques of teamwork with heuristic methods to organize group sessions of complex problem solving. It seems important because of in teamwork we should organize teams and problem solving process. There are a lot of methods and techniques for teamwork, but they are not designed for complex problem solving. We offer the cycle model of problem solving by R. Sternberg as the methodological basis of the teamwork at complex problem solving (CPS). We considering the possibility of constructing the procedure for CPS based on the classification of heuristic methods. The paper recommends specific heuristic methods for team CPS for each stage of the movement in the problem space. The novelty of the work lies in the fact that the proposed scheme simplifies the design of teamwork CPS sessions. And it creates opportunities for a more organized solution of complex problems in the group set of heuristic techniques.

Keywords: team problem solving, uncertainty, heuristic methods.

References

- Ackoff, R. (1982). *Iskusstvo resheniya problem* [The art of problem solving]. M.: Mir.
- Bazarov, T. Yu. (2013). Biznes-obrazovanie: razvitie organizatsii ili organizatsiya razvitiya? [Business education: the development of organizations and organization development?]. *Organizational Psychology*, 3 (4). 92–108.
- Derner, D. (1997). *Logika neudachi* [The logic of failure]. M.: Smysl.
- Efimov, V. V. (2011). *Sbornik metodov poiska novykh idei i reshenii upravleniya kachestvom* [Collection of methods to search for new ideas and quality management solutions]. Ul'yanovsk: UIGTU.
- Fischer, A., Greiff, S., Funke, J. (2012). The process of solving complex problems. *Journal of Problem Solving*, 4, 19–42.
- Frensch, P., Funke, J. (Eds.) (1995). *Complex Problem Solving: The European Perspective*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Hill, G. (1982). Group vs. individual performance: are N+1 heads better than one? *Psychological bulletin* 91, 517–539.
- Karpov, A. V. (1998). *Psikhologiya prinyatiya upravlencheskikh reshenii* [Psychology of management decision making]. M.: Yurist.

- Karpov, A. V. (2000). *Psikhologiya gruppovykh reshenii* [Psychology of group decision making]. M.: IP RAN.
- Karpov, A. V. (2005). *Psikhologiya menedzhmenta* [Psychology of Management]. M.: Gardariki.
- Kuz'min A. M. (2006). Blok-skema protsessa prinyatiya resheniya. Metod PDPC [A block diagram of the decision process. PDPC method]. *Metody menedzhmenta kachestva*, 11. 25.
- Laughlin, P., Hatch, E., Silver, J., Boh, L. (2006). Groups Perform Better Than the Best Individuals on Letters-to-Numbers Problems: Effects of Group Size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 644–651.
- Lindsei, P., Norman, D. (1981). Analiz protsessa resheniya zadach [Analysis of the problem-solving process]. In: Yu. B. Gippenreiter, V. V. Petukhov (Eds.). *Khrestomatiya po obshchei psikhologii. Psikhologiya myshleniya*. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Mack, O., Khare, A., Kramer, A., Burgartz, T. (Eds.) (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning & Development*, 1(1), 110–126.
- Martynova, A. V. (2011) Fasilitatsiya kak tekhnologiya organizatsionnogo razvitiya i izmeneniya [Facilitating the technology of organizational development and change]. *Organizational Psychology*, 1(2). 53–91.
- Newell, A., Shaw, G. S. Simon, G. (1981). Modelirovanie myshleniya cheloveka s pomoshch'yu elektronno-vychislitel'noi mashiny [Modeling of human thinking with the help of a computer]. In: Yu. B. Gippenreiter, V. V. Petukhov. *Khrestomatiya po obshchei psikhologii. Psikhologiya myshleniya*. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Osman, M. (2010). Controlling uncertainty: a review of human behavior in complex dynamic environments. *Psychological Bulletin*, 136(1), 65–86.
- Poddiakov, A. N. (2006). *Issledovatel'skoe povedenie: strategii, poznaniya, pomoshch', protivodeistvie, konflikt* [Exploratory behavior: strategies, knowledge, support, resistance, conflict]. M.: Erebus.
- Poddiakov, A. N., Eliseenko, A. S. (2013). Svyazi sub'ektivnoi neopredelennosti i effektivnosti resheniya kompleksnoi problemy (na materiale deyatel'nosti upravleniya virtual'noi fabrikoi) [Links subjective uncertainty and effective solution of complex problems (based on virtual FAB Rica management activities)]. *Psikhologicheskie issledovaniya: elektron. nauch. zhurn.*, 6(28). 4. Retrieved from <http://psystudy.ru>.
- Shchedrovitskii, G. P. (1983). Organizatsionno-deyatelnostnaya igra kak novaya forma organizatsii kollektivnoi mysledeyatelnosti [Organizational-activity game as a new form of organization of collective thinking activity]. *Metody issledovaniya, diagnostiki i razvitiya mezhduna-rodnykh trudovykh kollektivov*. M.
- Spiridonov, V. F. (2006). *Psikhologiya myshleniya: Reshenie zadach i problem* [Psychology Thinking: Solving problems and concerns]. M.: Genezis.
- Sternberg, R. J., Davidson, J. E. (Eds.). (2003). *The psychology of problem solving*. Cambridge : Cambridge University Press
- Stroh, W. A. (2015). *Metody aktivnogo sotsial'no-psikhologicheskogo obucheniya* [Methods of active socio-psychological training]. M.: Yurait.
- Wenke, D., Frensch, P. A., & Funke, J. (2005). Complex problem solving and intelligence: Empirical relation and causal direction (160–187). In R. J. Sternberg & J. E. Pretz (Eds.), *Cognition and intelligence: Identifying the mechanisms of the mind*. New York: Cambridge University Press.



Производство: два года в условиях санкций. Период возможностей или упущений?

XXV международная конференция национального института сертифицированных консультантов по управлению «Производство: два года в условиях санкций. Период возможностей или упущений?» пройдет в июне 2016 г. в Казани. Участие в конференции позволит познакомиться с опытом производственных компаний России, Казахстана, Белоруссии, Кыргызстана, успешно прошедших период санкций и нашедших эффективные решения в развитии своего бизнеса. Спикерами конференции являются ведущие консультанты и эксперты в области управления производственными системами, а также руководители успешных компаний. Ими будут продемонстрированы современные инструменты и успешные решения в развитии предприятий.

Ключевые слова: конференции, управленческое консультирование, экономические санкции.

Международная конференция «Производство: два года в условиях санкций. Период возможностей или упущений?» в 2016 году проходит в столице республики Татарстана, городе Казани. Казань это «Третья» столица России, которая исторически впитала в себя колорит двух разных мировых культур — Мудрого Востока с его любовью к волшебным сказкам, пышному убранству и Рационального Запада, с его деловой хваткой и активной экономической деятельностью. Казань — это точка пересечения торговых путей, экономических отношений и политических взглядов.

Аудиторией конференции являются руководители и собственники производственных предприятий, директора по развитию и финансовые директора. Участие в конференции позволит увидеть и получить опыт производственных компаний России, Казахстана, Белоруссии, Кыргызстана, успешно прошедших период санкций, нашедших эффективные решения в развитии своего бизнеса. Спикерами конференции являются ведущие консультанты и эксперты в области управления производственными системами, а также руководители успешных компаний. Ими будут продемонстрированы современные инструменты и успешные решения в развитии предприятий. В формате делового общения участники получают не только представления о возможностях сегодняшнего дня, но и поучаствуют в мастер-классах и фокус-группах, где получают новые навыки управления производственными системами.

Основные темы конференции

Финансы и экономика: как управлять деньгами в ситуации ограничений, при этом развивать предприятие?

Управление: какие существуют эффективные инструменты управления производством, современные инструменты и технологии, позволяющие вывести предприятие на новый уровень?

Стратегия: какую выбирать стратегию в период кризиса, как сохранить накопленный потенциал и возможности предприятия? Как создавать точки роста в компании?

Персонал: какие тенденции на рынке труда, опыт повышения мотивации и результативности персонала в период стагнации и неопределенности?

Маркетинг и продажи: как выйти на новые рынки, как развивать продажи на стагнирующих рынках, какие есть возможности для занятия новых ниш?

Организаторы конференции

Организатор конференции — Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), который является членом Международного Совета институтов управленческого консультирования (ICMCI). ICMCI объединяет институты консультантов по управлению из 49 стран и является единственной организацией в России, уполномоченной оценивать работу консультантов по управлению по стандарту ICMCI и гарантирующей соответствие профессионального поведения консультантов требованиям этики. В настоящее время членами НИСКУ являются 31 сертифицированных консультантов из 15 городов России, Белоруссии и Казахстана. Среди сертифицированных консультантов 10 — руководители собственных консалтинговых фирм. Консультанты работают с крупнейшими производственными компаниями СНГ и регулярно делятся своим опытом на конференциях.



Концепция конференции

Задачи:

- продемонстрировать примеры успешного опыта развития производственных систем и его применимости в других системах;
- показать реальные успехи предприятий России и ближнего зарубежья, достигнутых в условиях финансовых, политических и экономических ограничений;
- обсудить современные тенденции в развитии производственных систем России и ближнего зарубежья;
- проанализировать работающие инструменты и методы развития производства.

Формат проекта:

Кейс-конференция. В конференции выступают консультанты, повышающие эффективность и управляемость в производственных компаниях СНГ (Казахстан, Белоруссия, Кыргызстан), а также руководители предприятий, имеющих успешный опыт развития

производственных систем в ситуации ограничений. В течение двух дней будут организованы мастер-классы, на которых участники конференции смогут получить новые управленческие инструменты. Отдельно будет организована ярмарка инструментов, где ведущие конференции продемонстрируют методы и инструменты, влияющие на эффективность производственных систем. Во время конференции будет организована работа круглого стола для обсуждения актуальных вопросов, связанных с развитием производства в России.

Условия участия

Стоимость участия — 20 000 руб. (в стоимость входит участие во всех докладах, мастер-классах и бизнес-симуляциях, раздаточные материалы конференции, сборник докладов и выступлений по результатам конференции в электронном виде, четыре кофе-брейка, два обеда).

При оплате до 10.03.2016 скидка 25%.

При оплате до 01.04.2016 скидка 15%.

При оплате до 10. 05.2016 скидка 5%.

При оплате после 10.05.2016 — стоимость полная.

При участии двух и более человек от одной организации скидка 15%.

Для ассоциированных членов НИСКУ, выпускников ШКУ, членов сетей НГПК и АСКОНКО, членов Рабочей группы по разработке профессионального стандарта — 8000 руб.

Для сертифицированных консультантов по управлению (СМС) — 2000 руб.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Production: two years under sanctions. Was there a period of opportunities or omissions?

Abstract. XXV International Conference of the National Institute of Certified Management Consultants “Production: two years under sanctions. Was there a period of opportunities or omissions?” will be held in June 2016 in Kazan (Tatarstan, Russia). Participation in the conference will allow to get acquainted with the experience of industrial companies in Russia, Kazakhstan, Belarus, Kyrgyzstan, successfully passed the period of sanctions and have found effective solutions to their business development. The speakers of the conference are the leading consultants and experts in the field of industrial control systems, as well as leaders of successful companies. They will showcase modern tools and successful solutions in the development of enterprises.

Keywords: conference, management consulting, economic sanctions.



Психология бизнеса: теория и практика

В ноябре 2016 г. в Москве на базе Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» пройдет Международная научно-практическая конференция «Психология бизнеса: теория и практика». Организаторами конференции выступают магистерская программа НИУ ВШЭ «Психология в бизнесе» и Ассоциация бизнес-психологов России. Целью конференции является объединение усилий ученых и практиков для повышения эффективности организаций и людей в бизнесе.

Ключевые слова: конференции, психология бизнеса, эффективность организации, личностная эффективность.



НИУ «Высшая школа экономики»

Магистерская программа
«Психология в бизнесе»

Ассоциация бизнес-психологов России



Центр бизнес-психологических исследований и
магистерская программа «Business psychology»
Университета Вестминстера (Лондон, Великобритания)

Уважаемые коллеги!
Приглашаем Вас принять участие в работе
Международной научно-практической конференции

ПСИХОЛОГИЯ БИЗНЕСА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

10-13 ноября 2016 г.
Москва, НИУ ВШЭ, Мясницкая, 20

Развитие бизнеса в нашей стране проходит в условиях постоянных изменений и новых возможностей. Сегодня становится особенно важным развитие эффективных, конкурентоспособных производственных компаний, создание новых эргономичных рабочих мест, поддержание положительного имиджа предпринимательства в обществе и т.д. Смогут ли предприниматели, руководители крупного и среднего бизнеса найти новые ресурсы для развития производства товаров и услуг, извлечь пользу из тех трудностей, с которыми сталкивается экономика, во многом зависит от их владения бизнес-психологическими инструментами.

Психология бизнеса (Business Psychology) — это современное междисциплинарное направление в прикладной психологии, которое дает возможность по-новому подходить к решению сложных проблем, которые стоят перед современным бизнесом. Бизнес-психологические технологии направлены на повышение эффективности организаций и людей в бизнесе.

Цели конференции

Целями конференции является объединение усилий ученых и практиков для повышения эффективности организаций и людей в бизнесе; осмысление возможностей применения бизнес-психологических знаний в практике управления бизнесом; выявление ключевых компетенций бизнес-психологов, их востребованности на практике.

К участию в конференции приглашаются опытные и начинающие предприниматели, бизнес-консультанты, коучи, руководители крупных компаний и небольших бизнес-организаций, студенты и преподаватели вузов.

Тематика обсуждаемых вопросов

- Психологический смысл бизнес-процессов с точки зрения различных подходов и их применения на практике.
- Психологическое содержание в управлении бизнес-процессами, практике работы с руководителями и организациями.
- Современные траектории профессионального развития и самосовершенствования руководителей и персонала в бизнесе.
- Существующий опыт в реализации исследовательских, диагностических и консультационных проектов на уровне тактических и стратегических целей компании.
- Бизнес-психологические технологии принятия оптимальных решений в организациях.
- Компетенции и навыки бизнес-психологов для эффективного управления организационными изменениями, создания и развития эффективной организационной культуры в компании.
- Бизнес-психологические методы анализа потребительского поведения, проведения маркетинговых исследований, формирования бренда и т.д.

Формы активности участников

Пленарные доклады, секционные сообщения, постерные презентации, круглые столы и мастер-классы. Мастер-классы в рамках конференции проведут известные зарубежные специалисты мирового уровня в области бизнес-психологии и российские практики.

Программный комитет

В.Д. Шадриков (председатель), д. психол. н., ординарный профессор, академик РАО, научный руководитель департамента психологии НИУ ВШЭ.

Н.Л. Иванова (зам. председателя), д. психол. н., профессор, академический руководитель магистерской программы НИУ ВШЭ «Психология в бизнесе», член учредительного совета Ассоциации бизнес-психологов России.

В.А. Штроо (зам. председателя), к. психол. н., профессор, зав. кафедрой организационной психологии НИУ ВШЭ, руководитель магистерской программы НИУ ВШЭ «Психология в бизнесе», член учредительного совета Ассоциации бизнес-психологов России.

Т.Ю. Базаров, д. психол. н., президент Ассоциации бизнес-психологов России, профессор кафедры социальной психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, научный руководитель Института практической психологии НИУ ВШЭ.

С. Бентон, профессор, директор Центра бизнес-психологических исследований университета Вестминстера (Лондон, Великобритания).

С. Армстронг, профессор инноваций университета Торонто (Канада).

Т.А. Нестик, д. психол. н., исполнительный директор Ассоциации бизнес-психологов России, зав. лабораторией социальной и экономической психологии ИП РАН.

Н.В. Антонова, к. психол. н., доц. кафедры организационной психологии, руководитель научно-учебной группы «Психология потребительского поведения» НИУ ВШЭ.

О.И. Патоша, к. психол. н., доц. кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ.

А.С. Елисеенко, магистр психологии, преподаватель кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ.

Регистрация

Для участия в конференции необходимо зарегистрироваться, заполнив электронную регистрационную форму до 25 октября 2016 г.

Форма заявки для участия в конференции:

- ФИО
- Место работы, должность.
- Тема доклада.
- Аннотация доклада (не более 500 слов).
- Ключевые слова доклада (3-5 слов или словосочетаний).

Опции: регистрация с докладом, регистрация без доклада.

Электронная регистрация участников без докладов и публикации тезисов будет проходить с 26 сентября 2016 по 10 ноября 2016.

Заявки присылать по адресу: bpsymaster@hse.ru

Публикация

Планируется публикация материалов конференции: статьи по материалам выступлений, материалы мастер-классов, прикладные материалы.

Список тезисов докладов будут размещены на сайте до 12 ноября 2016 года.

Список принятых к публикации материалов и окончательная программа конференции будут размещены на сайте конференции до конца 2016 года.

Материалы, представленные в виде статей, будут рассматриваться в журнале «Организационная психология» (специальное приложение).

Стоимость участия:

- участие только в академической программе — 500 руб.;
- участие в академической программе и мастер-классах — 3000 руб.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Business Psychology: Theory and Practice

Abstract. In November 2016 in Moscow at the National Research University “Higher School of Economics” will be held International scientific-practical conference “Business Psychology: Theory and Practice.” The conference is organized by the Master Program of HSE “Business Psychology” and the Association of Russian business psychologists (ABP). The aim of the conference is to bring together researchers and practitioners to improve the efficiency of organizations and people in the business.

Keywords: conferences, business psychology, organizational efficiency, personal effectiveness.

Dear colleagues!

We invite you to participate in the International scientific-practical conference

BUSINESS PSYCHOLOGY: THEORY AND PRACTICE

November, 10-13, 2016

20 Myasnitskaya, NRU HSE, Moscow, Russia

Business development in our country is carried out in conditions of constant change and new opportunities. It will be important for the development of efficient, competitive manufacturing companies, the creation of new ergonomic workstations, maintaining a positive image of entrepreneurship in society, etc. whether entrepreneurs, managers of large and medium businesses to find new resources for production of goods and services, to benefit from the difficulties facing the economy, largely dependent on their ownership of the business-psychological tools.

Business psychology is a modern interdisciplinary field in applied psychology that gives you the opportunity to take a new approach to solving the complex challenges that face modern business. Business-psychological technologies aimed at improving the effectiveness of organizations and people in business.

The objectives of the conference

The purpose of the conference is to bring together scientists and practitioners to improve the effectiveness of organizations and people within the business; understanding of the applicability of the business of psychological knowledge in the practice of business management; identification of key competences of business psychologists, their relevance in practice.

To participate in the conference invited experienced and aspiring entrepreneurs, business consultants, coaches, managers of large companies and small business organizations, students, and university teachers.

Main topics

- Psychology of business-processes with different approaches and values for practice.
- Psychology in the management of business processes, practices, leaders and organizations.
- Professional self-determination and development of managers and staff in business.
- Real experience in research, diagnostic and consultancy projects at the level of tactical and strategic goals of the company.
- Business-psychological technologies optimize the decision making process in organizations.
- The competence of business psychologists for the effective management of organizational changes, the establishment and development of effective organizational culture in the company
- Business psychological methods of analysis of consumer behaviour, image formation and brand, etc.

Types of participation

Plenary and sectional reports, poster presentations, round tables, master classes. The workshops involve a mix of well-known experts of world level in the field of business psychology and practice.

Program Committee

Vladimir Shadrikov (Chairman), Academic, Professor, Academic Advisor of the Department of Psychology (NRU HSE, Moscow).

Natalia Ivanova (Vice-Chairman), Professor, Academic director of the master's program "Psychology in business", Board member of the Association of business psychologists of Russia (NRU HSE, Moscow).

Wladimir Stroh (Deputy Chairman), Professor, head of the Department of organizational psychology at HSE, Board member of the Association of business psychologists of Russia (NRU HSE, Moscow).

Takhir Bazarov, Professor of Moscow State University, President of the Association of business psychologists of Russia, Professor, scientific supervisor of Institute of practical psychology (NRU HSE, Moscow state University)

Stephen Benton, Professor, Director of the Center for business and psychological studies, University of Westminster (London, UK).

Stephen Armstrong, Professor of innovation at the University of Toronto (Canada).

Tim Nestik, Executive Director of the Association of business psychologists of Russia, head. laboratory social and economic psychology (IPRAN, Moscow).

Natalia Antonova, Assoc. Professor, head of the scientific-educational group "Psychology of consumer behavior" (NRU HSE, Moscow).

Olga Patosha, Assoc. Professor, vice director of the Department of psychology (NRU HSE, Moscow).

Alex Eliseenko, business-psychologist, lecturer of the Department of psychology (NRU HSE, Moscow).

Registration

To participate in the conference should register by completing the electronic registration form until 25 October 2016.

The application form for participation in the conference:

- Name
- Place of work, position.
- The topic of the report.
- Abstract of papers (maximum 500 words).
- Keywords report (3–5 words or phrases).

Options: the registration report, registration without presentation, poster presentation, participation in master classes.

Electronic registration of participants without reports and publications of abstracts will take place from 26 September 2016 November 10, 2016.

Applications should be sent to: bpsymaster@hse.ru

Publication

Planned publication of conference materials: the articles on the materials of speeches, master classes, applied materials.

A list of abstracts will be posted on the website until 12 November 2016.

A list of accepted material and final conference program will be posted on the conference website until the end of 2016.

The material presented in the form of articles, will be considered in the journal in Organizational psychology (special application).

Conference Fee

- € 75 (participation in the academic program);
- € 500 (participation in the academic program and workshops).



20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций про обучающиеся организации

Информация приводится по данным реферативной базы Web of Science компании Thomson Reuters. Поиск производился по запросу «learning organization» в названиях и ключевых словах публикаций в рамках организационно-психологической и смежных тематик. Учитывались статьи только на английском языке. В столбце «Количество цитирований» указано абсолютное число цитирований данной публикации в Web of Science за все время ее существования. Данные о количестве цитирований собраны 19.03.2016.

Ключевые слова: обучающиеся организации; библиометрия; цитирование.

20 самых цитируемых публикаций про обучающиеся организации

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Slater S. F., Narver J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organisation. <i>Journal of Marketing</i> , 59(3), 63–74.	1095
2.	Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. <i>Harvard Business Review</i> , 71(4), 78–91.	714
3.	Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. <i>Sloan Management Review</i> , 35(1), 37–50.	375
4.	Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. <i>Academy of management Journal</i> , 40(5), 1150–1174.	315
5.	Nevis E. C., DiBella A. J. & Gould J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. <i>Sloan Management Review</i> , 36(2), 73–85.	252
6.	Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. <i>Journal of management studies</i> , 37(7), 1019–1044.	175

7.	Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. <i>Human relations</i> , 50(9), 1085–1113.	170
8.	Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. <i>Decision sciences</i> , 34(2), 351–384.	136
9.	Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. <i>Human relations</i> , 50(1), 73–89.	136
10.	Spear, S., & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota production system. <i>Harvard Business Review</i> , 77(5), 96–108.	123
11.	Gray, P. H., & Meister, D. B. (2004). Knowledge sourcing effectiveness. <i>Management Science</i> , 50(6), 821–834.	116
12.	Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? <i>Academy of Management Review</i> , 25(1), 244–251.	89
13.	Scarbrough, H., & Swan, J. (2001). Explaining the diffusion of knowledge management: the role of fashion. <i>British Journal of Management</i> , 12(1), 3–12.	85
14.	Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? <i>Harvard business review</i> , 86(3), 109.	84
15.	Scullion, H., & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. <i>International Journal of Human Resource Management</i> , 11(6), 1061–1081.	81
16.	Coopey, J. (1995). The learning organization, power, politics and ideology introduction. <i>Management learning</i> , 26(2), 193–213.	79
17.	Gherardi, S. (1999). Learning as Problem-driven or Learning in the Face of Mystery? <i>Organization studies</i> , 20(1), 101–123.	75
18.	Tsang, E. W., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. <i>Human Relations</i> , 61(10), 1435–1462.	59
19.	Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. <i>Management Learning</i> , 29(1), 5–20.	59
20.	Örtenblad, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. <i>Management learning</i> , 33(2), 213–230.	47

20 наиболее свежих публикаций про обучающиеся организации

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Örtenblad, A., Fan, Z., Peng, C., Li, B., Li, Z., Cong, X., ... & Snell, R. S. (2013). <i>Handbook of Research on the Learning Organization</i> . Edward Elgar Publishing.	4
2.	Shipton, H., Zhou, Q., & Mooi, E. (2013). Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study†. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 24(12), 2278–2298.	1
3.	Li, J., Qian, C., & Yao, F. K. (2015). Confidence in learning: Inter- and intraorganizational learning in foreign market entry decisions. <i>Strategic Management Journal</i> , 36(6), 918–929.	1
4.	Santa, M., & Nurcan, S. (2016). Learning organization modelling patterns. <i>Knowledge Management Research & Practice</i> , 14(1), 106–125.	1
5.	Gephart, M. A., & Marsick, V. J. (2016). Strategic Leverage Through Learning. In <i>Strategic Organizational Learning</i> (7–17). Springer Berlin Heidelberg.	1
6.	Son, S., & Kim, D. Y. (2016). The Role of Perceived Feedback Sources' Learning-Goal Orientation on Feedback Acceptance and Employees' Creativity. <i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i> , 23(1), 82–95.	0
7.	Palos, R., & Veres Stancovici, V. (2016). Learning in organization. <i>The Learning Organization</i> , 23(1), 2–22.	0
8.	Kareem, J. (2016). The Influence of Leadership in Building a Learning Organization. <i>IUP Journal of Organizational Behavior</i> , 15(1), 7.	0
9.	Piggot-Irvine, E. (2015). Leader Bullying Through a Different Lens. <i>SAGE Open</i> , 5(2), 2158244015589786.	0
10.	Kim, J., Egan, T., & Tolson, H. (2015). Examining the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire A Review and Critique of Research Utilizing the DLOQ. <i>Human Resource Development Review</i> , 14(1), 91–112.	0
11.	Newman, N., & Newman, D. (2015). Learning and knowledge: a dream or nightmare for employees. <i>The Learning Organization</i> , 22(1), 58–71.	0
12.	Örtenblad, A. (2015). Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization. <i>The Learning Organization</i> , 22(3), 163–181.	0
13.	Chebby, H., & Pündrich, A. P. (2015). Learning crisis unit through post-crisis: characteristics and mechanisms. <i>The Learning Organization</i> , 22(4), 198–214.	0
14.	Santa, M. (2015). Learning organisation review — a “good” theory perspective. <i>The Learning Organization</i> , 22(5), 242–270.	0

-
- | | | |
|-----|--|---|
| 15. | Zhou, W., Hu, H., & Shi, X. (2015). Does organizational learning lead to higher firm performance? An investigation of Chinese listing companies. <i>The Learning Organization</i> , 22(5), 271–288. | 0 |
| 16. | Chatzoudes, D., Chatzoglou, P., & Vraimaki, E. (2015). The central role of knowledge management in business operations: Developing a new conceptual framework. <i>Business Process Management Journal</i> , 21(5), 1117–1139. | 0 |
| 17. | Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. <i>Management Research Review</i> , 38(2), 126–148. | 0 |
| 18. | Radenković, S. D., Devedžić, V., Jovanović, J., & Jeremic, Z. (2014). Content and knowledge provision service—a way to build intellectual capital in learning organizations. <i>Knowledge Management Research & Practice</i> , 12(3), 297–309. | 0 |
| 19. | Gibb, A. A., & Haskins, G. (2014). The university of the future an entrepreneurial stakeholder learning organization?. <i>Handbook on the Entrepreneurial University</i> , 25–63. | 0 |
| 20. | Laurie, D. L., & Harreld, J. B. (2013). Six ways to sink a growth initiative. <i>Harvard Business Review</i> , 91(7/8), 82–90. | 0 |
-



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

20 most cited and 20 most recent articles on learning organization

Abstract. Information about the 20 most cited and 20 most recent articles on learning organization provides the analysis of English sources from the database Web of Science. Use a set of Core Collection, all data act trivial at the time March 29, 2016.

Keywords: learning organization; bibliometrics; citation.