

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛА

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ РАБОТНИКА КАК ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С VUCA-СРЕДОЙ<sup>1</sup>

© 2019 г. А.А. Грачев

*Доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник,  
профессор, Институт психологии РАН, г. Москва;  
E-mail: agrat50@mail.ru*

В статье обсуждаются требования VUCA-среды, характеризующейся неустойчивостью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью, к организационной культуре и работнику. Обоснован комплекс системных критериев эффективности социальной организации - активность, реактивность, устойчивость, подвижность, лабильность, динамичность, резистентность, которым соответствуют системные способности работника - члена организации. Обоснованы соответствующие VUCA-среде типы организационной культуры - рыночная дефицитарная, рыночная самореализационная, рыночная духовная, адхократическая самореализационная и адхократическая духовная. Определены мотивационные характеристики работника, соответствующие требованиям VUCA-среды, которые представляют собой ориентацию работника не на отношения, а на деятельность.

*Ключевые слова:* VUCA-среда, системные критерии организационной эффективности, типы организационной культуры, системные способности работника, мотивационные характеристики работника.

Эффективность современных организаций в значительной степени зависит от организации оптимального взаимодействия организации с внешней средой. В этой связи становится распространенным понимание этой среды как VUCA-среды, особенности которой определяются четырьмя

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено по гранту РФФИ 19-013-00463 А «Исследование организационной культуры и стилей лидерства как детерминант жизнеспособности организации в VUCA-условиях»

характеристиками: V - нестабильность, неустойчивость, U - неопределенность, C - сложность, A - неоднозначность [10]. В соответствии с этими особенностями современная организация формирует свою жизнеспособность таким образом, чтобы быть эффективной во взаимодействии с VUCA-средой. Эти характеристики жизнеспособности а) находят свое отражение в организационной культуре, от которой в значительной степени, в свою очередь, зависят, и б) определяют требования к работнику-члену организации.

В определении показателей, характеризующих жизнеспособность организации во взаимодействии с VUCA-средой, имеет смысл использовать системный подход, позволяющий охарактеризовать организацию как систему и обосновать общесистемные критерии эффективности организации.

Эффективность производственной организации как системы определяется теми свойствами, которые обеспечивают ее *адаптацию* и *развитие*. Под адаптацией имеет смысл понимать соответствие организации требованиям (внешним и внутренним). Развитие же организации характеризуется появлением новых форм ее взаимодействия с внешней средой, приводящее к повышению эффективности как самой организации, так и составляющих внешней среды.

О свойствах, обеспечивающих адаптацию и развитие организации, говорят довольно давно. Так, Р. Джонсон, Ф. Каст и Д. Розенцвейг рассматривают *чувствительность*, *устойчивость* и *быстроту реакции* производственной организации как системы (Джонсон, Каст, Розенцвейг, 1971), о потребности в *гибкости* говорят Д. Клиланд и В. Кинг в связи с анализом управления организацией (Клиланд, Кинг, 1974), показатель *гибкости* организации используют М. Старр, Дж. Л. Гибсон с соавторами и другие (Старр, 1968; Гибсон и соавт., 2000).

Хотя в этих работах и выделяются некоторые свойства, обеспечивающие динамику системы, их характеристика, во-первых, не представляется достаточно полной, а во-вторых, авторы не показывают качественного отличия этих показателей от других системных характеристик. (Обычно эти показатели называются в ряду других - удовлетворенности, производительности и т. д.).

Более полная совокупность системных характеристик содержится в работах, исследующих формально-динамические особенности поведения и свойства темперамента человека (Б.Д.Теплов, В.Д.Небылицын, В.С.Мерлин и др.). В значительной степени системные характеристики представлены в исследованиях Е. П. Ильина, который, обсуждая проблему оптимальных состояний человека, выделяет следующие признаки: *максимальное проявление функции; адекватность реагирования* на стимулирующие воздействия, оптимальные по интенсивности; *инерционность* оптимального состояния (как *устойчивость* по отношению к помехам); *длительность сохранения максимального проявления функции; мобильность* – быстрота достижения максимального рабочего уровня и успокоения системы после окончания работы; *стабильность* функции на максимальном для нее уровне. Автор предлагает проводить оптимизацию состояния по этим критериям (Ильин, 1981).

Анализ приложения этих характеристик к организации был проведен в наших предыдущих работах (Таранов, Грачев, Гюппенен, 1981; Грачев, 1985, 2008). В результате этого анализа были определены общие системные критерии эффективности производственной организации:

1. *Активность* проявляется в степени влияния организации на внешнее окружение и в степени ее самоорганизации.
2. *Реактивность* характеризует степень внешней регуляции организации, ее внешнюю управляемость.

3. *Устойчивость* определяется уровнем стабильности ее динамики по основным критериям эффективности.

4. *Подвижность* — быстрота перехода с одного типового режима функционирования организации на другой типовой.

5. *Лабильность* характеризуется скоростью «вработывания», вхождения организации в заданный ритм уже освоенной деятельности.

6. *Динамичность* проявляется в скорости выработки новых форм, изменчивости организации.

7. *Резистентность* — сопротивляемость факторам, препятствующим оптимальному функционированию организации.

Важно заметить, что соответствие требованиям VUCA-среды обеспечивает весь комплекс системных критериев эффективности, однако можно говорить о приоритетности того или иного критерия в конкретной ситуации взаимодействия организации с внешней средой.

#### ТРЕБОВАНИЯ VUCA-СРЕДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ

С точки зрения этих требований примечательна концепция организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, которые, как и все остальные «управленцы», связывают ее с организационной эффективностью и при этом определяют два критерия для характеристики культуры (Камерон, Куинн, 2001): а) ось «гибкость и динамизм» - «стабильность и порядок», б) ось «внутренняя ориентация, интеграция и единство» - «внешняя ориентация, дифференциация и соперничество».

Использование этих критериев позволяет авторам определить четыре типа организационной культуры:

- Иерархическая культура, для которой характерна ориентация на стабильность и предсказуемость;

- Рыночная культура с ориентацией на высокие производственные результаты, на победу в конкуренции;

- Клановая культура, в которой доминирует ориентация на благоприятные отношения;
- Адхократическая культура, основу которой составляет ориентация на инновации, изменчивость, развитие.

С точки зрения авторов, в организации представлены все четыре типа культуры, однако один из них доминирует. Примечательно то, что Камерон и Куинн в такой концепции организационной культуры обосновывают не только ориентацию организации на стабильность, но и стремление ее к изменчивости, развитию.

Исходя из представлений авторов, VUCA-среде больше соответствуют два типа культуры – адхократическая и рыночная, наиболее открытые к взаимодействию с внешней средой.

Используя признаки двух этих культур, выделенные авторами, можно представить их как требования, существенные для взаимодействия организации с VUCA-средой.

#### **Адхократическая культура:**

- динамичность и ориентация на предпринимательство, готовность персонала жертвовать собой и идти на риск;
- обретение новых ресурсов и решение новых проблем, апробация нового лежат в основе стратегических целей организации;
- руководитель служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску;
- в организации поощряются индивидуальный риск, новаторство, свобода и самобытность;
- приверженность новаторству и совершенствованию связывают организацию воедино;
- критерии успеха основаны на обладании уникальной или новейшей продукцией;

- поощрение персонала производится на индивидуальной основе и напрямую зависит от конкретных успехов работника.

**Рыночная культура:**

1. ориентация на результат, на соперничество и достижение поставленной цели;
2. стратегические цели связаны со стремлением к победе на рынке;
3. руководитель служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты;
4. стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений;
5. организацию связывают воедино стремление к достижению цели и выполнению задачи;
6. критерии успеха связаны с конкурентоспособностью;
7. система заботы о персонале сводится лишь к поощрениям достижений.

Важно отметить, что это - разные типы культур, каждый из которых может быть эффективным во взаимодействии с VUCA-средой; различия между ними можно интерпретировать как различия в стилевых особенностях, обусловленных как спецификой организационных целей, так и внутренними особенностями сформировавшейся в организации культуры.

Следующий шаг в конкретизации типологии организационной культуры, эффективной в аспекте взаимодействия с VUCA-средой, состоит в определении психологической типологии организационной культуры, в которой, наряду с основаниями, применяемыми Камероном и Куинном, используются основания, связанные с представленностью в организационной культуре *жизненных ориентаций* персонала. С учетом этого основания были определены десять типов культур, в которых представлены основные характеристики персонала - носителя культуры

(Грачев, 2016). Пять из этих типов наиболее эффективны во взаимодействии с VUCA-средой (см. таблицу 1).

**Таблица 1.** Психологические типы организационной культуры, наиболее эффективные во взаимодействии с VUCA-средой

Типы организационной культуры по Камерону-Куинну с учетом жизненных ориентаций работника	Основные характеристики персонала
Рыночная дефицитарная культура	Ориентация на высокие производственные результаты, на победу в конкуренции. Ориентация на личную выгоду, полезность. Активность, ориентированная на достижение. Стремление производить максимальные затраты ради максимального результата. Оправданный риск. Отношения как средство достижения максимального результата (манипуляторство), соревновательность. Ориентация на высокую оценку референтных лиц.
Рыночная самореализационная культура	Ориентация на достижение. Полная отдача. Интерес к результату, финальность, радость при получении результата.
Рыночная духовная культура	Ориентация на высокие результаты. Работа как средство для самосовершенствования себя как гражданина, видение смысла жизни в работе, готовность «сгореть» для получения высоких результатов, жертвенность во имя работы. Протестантская трудовая этика.
Адхократическая самореализационная культура	Ориентация на инновации, изменчивость, развитие. Чувство «моя работа», ориентация на процесс. Погруженность в работу, «ощущение потока» во время работы, заинтересованность в выполнении сложных производственных заданий, проявление познавательных интересов во время работы.
Адхократическая духовная культура	Ориентация на инновации, изменчивость, развитие. Работа как средство для самосовершенствования себя как профессионала, видение смысла жизни в работе, преданность профессии, жертвенность во имя работы. Протестантская трудовая этика.

Выделенные характеристики организационной культуры могут использоваться в методике, направленной на оценку выраженности этих характеристик и, соответственно, соответствия требованиям VUCA-среды.

## ТРЕБОВАНИЯ VUCA-СРЕДЫ К РАБОТНИКУ

Очевидно, что VUCA-среда предъявляет требования не только к организации в целом, но и к каждому отдельному работнику в соответствии с его основными ролями. В соответствии с этим понятие жизнеспособности может быть применимо не только к организации, но и к работнику: способность работника быть *эффективным* в организации, взаимодействующей с VUCA-средой, можно понимать как *жизнеспособность работника*.

В этом отношении значимо определение требований к работнику, эффективно в VUCA-среде. Основаниями для этого могут служить условия *эффективности человека как работника*, которые проявляются в *рабочем поведении*.

Традиционное понимание эффективности работы характеризуется тем, что эта эффективность зависит от двух характеристик – *мотивации и способностей*. Однако дальнейшее развитие психологии труда и инженерной психологии обосновало значимость третьей характеристики - когнитивной *составляющей работы* (понятия «оперативный образ», «концептуальная модель», «картина мира профессионала»). В этом отношении имеет смысл понимать эту когнитивную составляющую во всех ее проявлениях как *образ работы*.

Наконец, четвертая характеристика работника – *рабочая культура* – обусловлена как психологией труда (к примеру, профессиональная культура, культура безопасности), так и введением в научный обиход понятия «организационная культура», имеющей явно выраженное психологическое основание. Эта рабочая культура преимущественно реализуется и формируется в *основных ролях работника – члена организации, профессионала, руководителя, подчиненного, коллеги* (Грачев, 2018). Эти характеристики, представленные в соответствующих факторах организационной эффективности, даны в таблице 2.



**Таблица 2.** Психологические факторы эффективности работника

Характеристика работника	Факторы эффективности
Рабочая мотивация (трудолюбие)	Степень реализации в работе жизненных ориентаций работника
Способности (работоспособность)	Высокий уровень работоспособности
Образ работы	Продуктивный образ работы
Рабочая культура (культуросообразность работника)	Степень соответствия норм и ценностей работника нормам и ценностям соответствующей рабочей роли, принятым в данной организации

Среди четырех характеристик ведущей является мотивация: именно она определяет использование способностей и формирование образов, включенных в регуляцию поведения работника. Мотивационные характеристики работника, соответствующие каждому из пяти типов организационной культуры, эффективных во взаимодействии с VUCA-средой, представлены в таблице 3.

**Таблица 3.** Мотивационные характеристики работника, соответствующие требованиям VUCA-среды

Психологические типы организационной культуры, наиболее эффективные во взаимодействии с VUCA-средой	Мотивационные характеристики работника
Рыночная дефицитарная культура	Ориентация на личную выгоду; заинтересованность в удовлетворении материальных потребностей; стремление к признанию, высокой оценке со стороны значимых людей; желание влиять на производственную жизнь.
Рыночная самореализационная культура	Стремление выложиться полностью во время работы; заинтересованность в выполнении сложных, но посильных производственных заданий
Рыночная духовная культура	Переживание чувства долга и высокой моральной ответственности по отношению к работе
Адхократическая самореализационная культура	Захваченность работой; отношение к работе как к части себя; проявление широких познавательных интересов во время работы.
Адхократическая духовная культура	Отношение к работе как к средству для самосовершенствования; видение смысла жизни в работе; жертвенность во имя работы.

Характерная особенность этих характеристик состоит в том, что все они представляют собой ориентацию работника не на отношения, а на

деятельность. В этом случае ориентация на отношения, выраженная в менталитете российского работника, имеет вторичный характер и способствует реализации деловой ориентации, в первую очередь, в форме широкого внедрения групповых форм труда.

Кроме этого, с учетом *системных характеристик эффективности* можно выделить общие для всех типов культур требования к работнику, определяющие его эффективное взаимодействие с VUCA-средой:

- способность быстро входить в привычный режим работы,
- способность долго работать в оптимальном режиме,
- способность быстро перестраиваться,
- способность быстро осваивать новую работу,
- способность работать в неблагоприятных условиях.

Обе группы характеристик могут послужить основой для составления опросника, направленного на определение выраженности этих характеристик в а) организационной культуре определенной организации, б) конкретных работниках. Это может послужить основой анализа жизнеспособности организации, взаимодействующей с VUCA-средой в аспекте требований к организационной культуре и работнику — члену организации.

## ВЫВОДЫ

1. Соответствие требованиям VUCA-среды обеспечивает комплекс системных критериев эффективности социальной организации - активность, реактивность, устойчивость, подвижность, лабильность, динамичность, резистентность. Этим критериям соответствует группа системных способностей работника - члена организации.

2. VUCA-среде больше соответствуют пять типов организационной культуры - рыночная дефицитарная, рыночная самореализационная, рыночная духовная, адхократическая самореализационная и адхократическая духовная. Эти типы обеспечивают не только

организационную эффективность, но и способствуют реализации основных жизненных ориентаций персонала.

3. Мотивационные характеристики работника, соответствующие требованиям VUCA-среды, представляют собой ориентацию работника не на отношения, а на деятельность. С учетом значимости коллективистской ориентации в менталитете российского работника это предполагает широкое внедрение групповых форм труда.

## ЛИТЕРАТУРА

*Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.- мл.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ.- 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000.

*Грачев А.А.* Системность представлений руководителя об объекте управления в практике обучения социальному управлению//Проблемы социально-психологической службы промышленного предприятия. Курган: Советское Зауралье, 1985. С. 253-255.

*Грачев А.А.* Жизненные ориентации работника и организационная культура российского предприятия//Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия/ Под ред. А.Л. Журавлева, Т.А. Жалагиной, Л.Ж. Каравановой, Е.Д. Короткиной. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2016. С.75-87.

*Грачев А.А.* Психология работника в предметном поле организационной психологии // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. № 4. С. 30-48.

*Грачев А.А.* Психологическое проектирование производственной организации. СПб.: Институт практической психологии, 2008.

*Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д.* Системы и руководство. М.: Советское радио, 1971.

Ильин Е.П. Оптимальные состояния человека как психофизиологическая проблема//Психологический журнал, т.2, №5, 1981. С. 35-42.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. М.: Советское радио, 1974.

Мир VUCA и подходы выживания в нем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://becmology.ru/blog/management/vuca.htm> (дата обращения: 07.06.2019).

Старр М. Управление производством. М.: Прогресс, 1968.

Таранов Е.В., Грачев А.А., Гюнненен В.Н. Человек в производственной организации. Курган: Сов. Зауралье, 1981.

Статья поступила в редакцию: 12.06.2019. Статья опубликована: 30.06.2019.

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AND VIABILITY OF THE EMPLOYEE AS FACTORS OF EFFICIENCY OF INTERACTION OF THE ORGANIZATION WITH VUCA-ENVIRONMENT**

**© 2019 Alexandr A. Grachev**

*Doctor of Sciences (Psychology), Leading researcher, professor,  
Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow;  
E-mail: agrat50@mail.ru*

The article discusses the requirements of VUCA-environment characterized by instability, uncertainty, complexity and ambiguity to organizational culture and employee. The complex of system criteria of efficiency of the social organization - activity, reactivity, stability, mobility, lability, dynamism, resistance to which system abilities of the worker member of the organization correspond is proved. Justified appropriate VUCA environment organizational culture – market deficit, market amoralization, market spiritual, adhocracies amoralization and adhocracies spiritual. The motivational characteristics of the employee that meet

the requirements of VUCA-environment, which represent the orientation of the employee not on the relationship, but on the activity, are determined.

*Keywords:* VUCA-environment, system criteria of organizational efficiency, types of organizational culture, system abilities of the worker, motivational characteristics of the worker.

## REFERENCES

Gibson, J.L., Ivantsevich, D.M., Donnelly, D.H. - ml. (2000). Organizacii: povedenie, struktura, processy: er. s angl. 8-e izd. [Organizations: Behavior, Structure, Processes: Trans. from English. 8th ed. M.: INFRA-M.

Grachev, A.A. (1985). Sistemnost' predstavlenij rukovoditelya ob ob"ekte upravleniya v praktike obucheniya social'nomu upravleniyu [Systematic Representations of the Manager About the Object of Management in the Practice of Teaching Social Management]//Problemy social'no-psiho-logicheskoy sluzhby promyshlennogo predpriyatiya [Problems of the social-psychological service of an industrial enterprise]. Kurgan: Soviet Trans-Urals. 253-255.

Grachev, A.A. (2016). Zhiznennye orientacii rabotnika i organizacionnaya kul'tura rossijskogo predpriyatiya [Life Orientations of the Employee and the Organizational Culture of the Russian Enterprise]//Psikhologiya, upravlenie, biznes: problemy vzaimodejstviya [Psychology, Management, Business: Problems of Interaction] / Pod red. A.L. Zhuravleva, T.A. Zalaginoj, L.ZH. Karavanovoj, E.D. Korotkinoj [Ed. A.L. Zhuravleva, T.A. Zhalagina, L.ZH. Karavanova, E.D. Korotkina]. Tver: Tver. State Univ. 75-87.

Grachev, A.A. (2018). Psikhologiya rabotnika v predmetnom pole organizacionnoj psikhologii [Psychology of an employee in the subject field of organizational psychology] // Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 3 (4). 30-48.

Grachev, A.A. (2008). Psihologicheskoe proektirovanie proizvodstvennoj organizacii [Psychological design of the production organization]. SPb.: Institut prakticheskoy psihologii [SPb. : Institute of practical psychology].

Johnson, R., Caste F., Rosenzweig, D. (1971). Sistemy i rukovodstvo [Systems and management]. Moscow: Soviet Radio.

Ilyin, E.P. (1981). Optimal'nye sostoyaniya cheloveka kak psihofiziologicheskaya problema [Optimal states of a person as a psychophysiological problem]//Psihologicheskij zhurnal [Psychological Journal]. 2 (5). 35-42.

Cameron, K., Quinn, R. (2001). Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury [Diagnosis and change of organizational culture]. SPb. : Peter.

Cleland, D., King V. (1974). Sistemnyj analiz i celevoe upravlenie [System analysis and target management]. Moscow: Soviet Radio.

Mir VUCA i podhody vyzhivaniya v nem [The world of VUCA and survival approaches in it]/Elektronnyj resurs [Electronic resource]. Rezhim dostupa: <http://becmology.ru/blog/management/vuca.htm> (data obrashcheniya: 07.06.2019) [Access mode: <http://becmology.ru/blog/management/vuca.htm> (access date: 07.06.2019)].

Starr, M. (1968). Upravlenie proizvodstvom [Production Management]. Moscow: Progress.

Taranov, E.V., Grachev, A.A., Guppenen, V.N. (1981). Chelovek v proizvodstvennoj organizacii [The man in the production organization]. Kurgan: Owls. Transurals.

The article was received: 12.06.2019. Published online: 30.06.2019

Библиографическая ссылка на статью:

Грачев А. А. Организационная культура и жизнеспособность работника как факторы эффективности взаимодействия организации с VUCA-средой// Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т. 4. № 2. С. 28 - 43.

Grachev A. A. (2019). Organizacionnaya kul'tura i zhiznesposobnost' rabotnika kak faktory effektivnosti vzaimodejstviya organizatsii s VUCA-sredoj [Organizational culture and viability of the employee as factors of efficiency of interaction of the organization with VUCA-environment] *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 4 (2), 28 - 43.

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document454.pdf>