

УДК: 65.01

DOI: 10.25629/НС.2023.08.17

## **ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, ДЕЗОРГАНИЗУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ И СНИЖАЮЩИЕ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**Киселев В.В., Колесникова Е.В.**

Государственный университет просвещения

### **АННОТАЦИЯ**

В статье приведен анализ влияния внешней среды и ее полей на субъект труда и его эффективность. Представлен краткий обзор исследований, посвященных негативному воздействию различных организационных факторов (специфика принятия управленческих решений и внедрения инноваций, перегрузки в авральном режиме работы, физический дискомфорт на рабочем месте, дефицит времени, неадекватная организационная культура), следствием которого является психическое выгорание представителей разных профессий. Раскрыты результаты эмпирического исследования выявления внутриорганизационных факторов, дезорганизующих деятельность сотрудников и снижающих их эффективность. Выборка испытуемых включала в себя 656 сотрудников страховых компаний из Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. По итогам сбора эмпирических данных, носящих объективно-субъективный характер, авторами была подготовлена классификация и описание содержания негативных внутриорганизационных факторов, а также выявлены негативные психические состояния, мешающие эффективности выполнения профессиональной деятельности. Выявленные факторы были сгруппированы в 5 обобщенных групп: 1) неопределенность, 2) авальный режим работы, 3) функциональные и целевые противоречия в организации, 4) разрыв мотивов в деятельности сотрудников, 5) конфликт ценностей и разрыв в целях. По итогам проведенного исследования сформулированы рекомендации для менеджмента организаций.

### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

внутриорганизационные факторы, эффективность деятельности, организация, внешняя среда, внутренняя среда, неопределенность, авальный режим работы, конфликт ценностей, системно-ситуативный анализ.

### **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях динамично меняющейся социально-экономической ситуации в нашей стране и в мире возрастает практический интерес к минимизации рисков, связанных со снижением эффективности и дезорганизацией деятельности субъектов труда в различных секторах экономики. Для решения этой задачи необходимо реализовывать системный подход, позволяющий учитывать специфику воздействия различных средовых факторов. Организация как субъект экономического и социального полей одновременно является самостоятельной системой, имеющей формальные границы и состоящей в свою очередь из взаимосвязанных элементов [5, с. 129, с. 556; 6, с. 16]. К основным элементам организационной системы и объектам организационного управления по направлениям деятельности можно отнести:

- производство и продукт;
- маркетинг и сбыт;
- финансы;
- технологии;
- персонал, человеческие ресурсы.

Согласно исследованию, проведенному Базаровым Т.Ю., и сформулированной им имплицитной модели организации, к этим элементам можно добавить:

- цель;
- структуру;
- управление [2, с. 13; 3, с. 19].

Любая организационная система не может существовать без человеческих ресурсов, составляющих основу функционирования организации. Персонал и в целом человеческий капитал являются системообразующими компонентами организации, поскольку сотрудники выступают основным носителем ресурса, культуры и миссии организационной системы, а также своеобразным «двигателем» ее развития, от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов. Таким образом, учитывая тот факт, что любая организация – в первую очередь, это люди, которые напрямую принимают решения в рамках своей профессиональной деятельности, выполняют свою работу (деятельность организации) и обеспечивают достижение организационных целей, необходимо детально изучить воздействие на них факторов, оказывающих негативное влияние на психику и, как следствие, на осуществление труда. Возникновение данных факторов обусловлено как внешней, так и внутренней средой организации.

Опираясь на основные принципы психологии труда как науки, рассмотрим процесс адаптации субъекта труда к внутриорганизационным условиям. Взаимодействие субъекта труда со средой, влияющей на его психические функции (рисунок 1), согласно В. Вундту, можно коротко и упрощенно описать в следующей логике [7]:

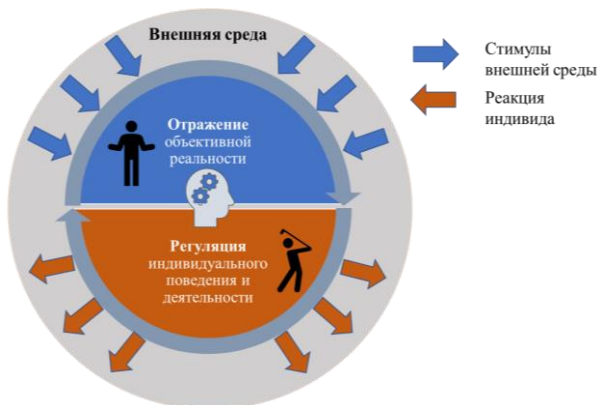


Рисунок 1 – Взаимодействие субъекта труда со средой, влияющей на его психические функции

1. Находясь в определенной среде, воспринимая ее стимулы, человек получает данные из окружающего мира, которые формируются в виде отражения как некая субъективная данность.
2. Полученные данные обрабатываются в головном мозге, анализируются, определяются как полезные или угрожающие, структурируются на основе имеющегося опыта и по принципу схожести признаков, в конечном счете, создается и фиксируется образ мира, ситуации, явления. На этом этапе данные трансформируются в информацию и представления о мире, становятся основой для установок и внутренней позиции человека (субъекта труда).

3. Сформированное субъективное представление о мире (ситуации, явлении) формирует реакцию на имеющуюся информацию и полученные стимулы из внешней среды.

4. Реакция опосредует активность в поведении и деятельности человека.

5. Поведение и деятельность человека реализуется во внешней для человека среде, и таким образом человек воздействует на внешнюю среду, в т.ч. как субъект труда.

6. Воздействие человека на внешнюю среду меняет саму среду и создает новые стимулы для человека (возврат к п.1).

Понимание механизмов взаимодействия субъекта труда со средой организации через призму психического помогает руководителю принимать рационально обоснованные решения, направленные на оптимизацию состояния внутриорганизационной среды в пределах своих возможностей. Средовые факторы формируют человека, его потребности, влияют на

личные мотивы трудовой деятельности, являются основной для целеполагания. Основные проблемы управления персоналом для руководителя возникают на стыке организационных интересов, задач, целей и личных интересов, мотивов, целей сотрудников, которые могут быть несогласованы друг с другом. Возникают вопросы: как их синхронизировать и что нужно учесть в организации рабочего процесса и в процессе управления, чтобы получить лучший результат и эффект от деятельности сотрудников в организации?

Для того чтобы найти ответы на эти вопросы, целесообразно рассмотреть структуру и содержание внешней среды по отношению к сотруднику и степень ее влияния на результаты деятельности (рисунок 2).



Рисунок 2 – Внешняя среда для человека как для субъекта трудовой деятельности

Нами выделены поля на основе двух критериев: *близости-дальности от человека как субъекта труда; степени влияния в стандартной обстановке* (без учета форс-мажорных факторов):

- *Поле ближайшего окружения* – формируется людьми, с которыми непосредственно взаимодействует субъект труда – семья, близкие люди, родственники, друзья, люди из круга интересов и пр. Это поле оказывает самое сильное воздействие на человека.

- *Поле организационной среды* – может быть сформировано только организацией или включать дополнительно другие элементы поля экономики и социального поля [5, с. 129, 556; 6, с. 16], связанные с деятельностью конкретного субъекта труда. Поле организационной среды и сама организация могут оказывать сильное влияние на субъект труда наряду с полем ближайшего окружения. Условия и факторы влияния организационного поля являются существенными и опосредуют формирование личных мотивов, целей, создают возможности для их реализации.

- *Поле территории обитания* – это поле отражает взаимосвязь со средой, ближайшей к субъекту труда. Здесь имеется в виду место, где живет человек – от конкретного места жительства до границ передвижения в пределах места проживания (комната, квартира, дом, район, город и т.п.). Степень влияния данного поля на человека значимо меньше, чем степень влияния первых двух полей в стандартной обстановке, при условии отсутствия существенной степени дискомфорта или форс-мажора.

- *Страновое поле* – поле, которое обозначено границами страны проживания. Это поле в большей степени влияет на общий культурно-ценностный фон профессиональной деятельности отдельных субъектов труда и в целом на условия жизни населения страны, оно формирует менталитет, нормы поведения, затрагивает морально-этические аспекты, экономические условия жизни, границы свободы граждан и т.п. Данное поле в стандартных условиях является

полем, формирующим косвенные факторы влияния на сотрудника организации, степень воздействия которых в стабильных условиях может быть минимальна.

■ *Поле мира* – поле, включающее в себя все мировое сообщество и планету Земля. Влияние этого поля на деятельность и образ жизни отдельно взятого человека является наименьшим из всех, без учета кризисных или критичных для жизни факторов (глобальных катаклизмов, войн, мировых финансовых кризисов и т.п.). И наоборот, при возникновении ситуаций, угрожающих миру или планете в целом, это поле начинает играть главенствующую роль и влиять на все остальные поля.

С позиции человека как субъекта труда наибольшее влияние на него в повседневной жизни будут оказывать поля ближайшего окружения и организационной среды. В этих полях в большинстве своем формируются и развиваются мотивы, значимые смыслы и ценности профессиональной деятельности. Общий принцип снижения степени воздействия факторов внешней среды на субъект труда в зависимости от степени удаленности поля от него сохраняется до того момента, пока не возникает ситуация, напрямую затрагивающая конкретного индивида, которая угрожает его непосредственному благополучию или благополучию его близких. В этом случае степень влияния такого фактора будет тем сильнее, чем больше угроза, безотносительно удаленности поля. Например, боевые действия или природная катастрофа в какой-либо из зарубежных стран вряд ли окажут существенное влияние на деятельность и жизнь субъекта труда. Но если у него в зоне чрезвычайной ситуации находится знакомый, родственник, то это может стать существенным негативным фактором, воздействующим и на психическое состояние, и на здоровье, и на результаты деятельности, и даже на способность к выполнению служебных обязанностей. В этой связи руководитель организации объективно не в состоянии нейтрализовать воздействие всех негативных факторов, которые, тем не менее, могут оказывать существенное влияние на внутриорганизационную среду и ее состояние.

Рассматривая человека в каком-либо поле внешней среды, следует учитывать, что между ними имеется взаимообратный процесс влияния, т.е. не только среда влияет на человека, но и каждый человек через свою деятельность в той или иной степени оказывает влияние на внешнюю среду. И такое влияние будет тем сильнее, чем больше активности и целенаправленной деятельности осуществляет человек (субъект труда) в пределах конкретного поля и чем больше он своей деятельностью будет затрагивать интересы других субъектов.

### КРАТКИЙ ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ

В настоящее время влияние внутриорганизационных факторов на эффективность деятельности субъекта труда остается слабоизученной [1]. Поисковик РИНЦ по запросу «организационные факторы» в названиях работ выдает только 192 релевантных ответа. При анализе представленных по данному запросу диссертаций и авторефератов (32 записи) лишь 4 из них были защищены по психологическим наукам, причем 3 диссертации раскрывают влияние организационных факторов на психическое выгорание отдельных профессий и только 1 диссертация посвящена рассмотрению организационных факторов в контексте развития структурного подразделения организации.

Так, Большакова Т.В. рассматривает организационные факторы как «социально-экологические детерминанты» возникновения психического выгорания, включая в их число специфику принятия управленческих решений, физический дискомфорт субъекта труда, особенности внедрения инноваций и т.д. [4, с. 5]. Факторы профессиональной деятельности, связанные с необдуманном внедрением инноваций, становятся, как правило, наиболее конфликтными, поскольку приводят к дегуманизации труда, увеличению временных и интеллектуальных затрат на выполнение трудовых функций, разрушению позитивных взаимодействий между коллегами, разделяющимися на две группы – сторонников и противников изменений [9].

Димова В.Н. под организационными факторами понимает содержание труда, социально-психологические особенности рабочей среды и условия выполнения трудовых задач, негативное влияние которых обусловлено перегрузками, дефицитом времени, авральным режимом

работы, продлевающим рабочий день [8, с. 12]. Леухина Т.С. в качестве организационных факторов изучает оргструктуру управления кадрами в организации [12]. Рукавишников А.А. в своем исследовании обосновывает негативное влияние организационных факторов на психику субъекта труда, относя к их числу саму организационную среду и специфику организационной культуры [13].

Таким образом, на сегодняшний день отсутствует развернутая классификация факторов внутриорганизационной среды, позволяющая проводить их точечную оперативную диагностику и психопрофилактику их негативного воздействия.

## **МЕТОДЫ**

Для выявления внутриорганизационных факторов, дезорганизующих деятельность сотрудников и снижающих их эффективность, нами использовался бланк МПДО, позволяющий собрать типичные ситуации деятельности, которые могут рассматриваться как сложные и экстремально сложные [10; 11; 14].

Ситуация деятельности с позиций системно-ситуативного подхода рассматривается как неделимая единица анализа, характер которой определяют задачи профессиональной деятельности, условия ее выполнения и характеристики субъекта труда [14]. Выборка испытуемых включала в себя 656 сотрудников страховых компаний из Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. По итогам сбора эмпирических данных, носящих объективно-субъективный характер, нами была подготовлена классификация и описание содержания негативных внутриорганизационных факторов, влияющих на эффективность деятельности сотрудников организации.

Помимо бланка МПДО нами применялись следующие методы исследования: включенное наблюдение, интервью, анализ динамических показателей управленческой и оперативной отчетности организаций.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

Для руководителя поле его прямого и самого мощного воздействия на организацию и сотрудников – это поле всех объектов управления в пределах зоны ответственности и имеющихся полномочий. Объекты, выходящие за пределы зоны ответственности и полномочий, могут находиться в области косвенного влияния. Степень влияния руководителя на сотрудников в пределах зоны его ответственности будет зависеть от силы его лидерских позиций и от того, насколько развита у сотрудников мотивация к деятельности в конкретных ситуациях, насколько они профессионально и психологически готовы к осуществлению той или иной работы и сфокусированы на выполнении поставленных организационных задач. Влиять на эффективность деятельности возможно через формирование смыслов и создание таких условий, которые будут поддерживать мотивацию сотрудников к достижениям. С этой позиции можно выделить 3 ключевые задачи для руководителя:

1. Определять вектор деятельности для сотрудников и образ результата, что предполагает:
  - а. формирование образа будущего, определение и трансляцию смыслов через миссию и организационные ценности;
  - б. формулирование целей и задач в оперативной деятельности, фокусировку на направлении деятельности.
2. Создавать среду для осуществления эффективной деятельности (процессы, структуры, культура, ценности, инструменты) через системные организационные изменения.
3. Заботиться о том, чтобы в организации уменьшалось количество и степень влияния зон и факторов, дестабилизирующих деятельность сотрудников, демотивирующих и отнимающих у них психическую и физическую энергию.

Все три задачи имеют ключевое значение для разрешения проблем, возникающих на стыке организационных интересов и личных интересов сотрудников. Реализация этих задач поможет руководителю снизить до определенной степени силу влияния иных факторов внешней среды по отношению к сотрудникам и поможет обеспечить необходимые условия для осуществления эффективной деятельности.

Ориентируясь на текущую ситуацию, сложившуюся в результате воздействия сразу нескольких мощных негативных средовых факторов (завершившаяся, но весьма продолжительная пандемия, геополитические процессы, кризисные явления в мировой экономике, ужесточение санкций) в соединении с высокой степенью информационной неопределенности, скоростью изменений и в целом хаотичностью происходящего в мире [15], можно отметить, что особую роль приобретают понятия стабильности и смысла деятельности.

Многие сотрудники коммерческих организаций сейчас сбиты с толку, потеряли ощущение устойчивости, безопасности, «вчерашние» смыслы и мотивы сегодня становятся уже не актуальными, а новые еще не сформированы, жизнь ощущается дошедшей до точки бифуркации, странным образом растянувшейся во времени...

В таких условиях реализация задач руководителя, описанных выше, приобретает дополнительную ценность для сотрудников. Через деятельность сотрудники могут обрести безопасность, устойчивость и найти свои мотивы в соединении с организационными смыслами, которые были потеряны под влиянием средовых факторов.

Ранее в статье было отмечено, что основное поле влияния и деятельности руководителя (менеджера) – поле организационной среды, в рамках зоны ответственности и полномочий. В этом ракурсе мы рассматриваем внутренние организационные факторы (внешние по отношению к сотруднику), влияющие на эффективность деятельности сотрудников и, как следствие, организационную эффективность.

В таблице 1 представлены результаты эмпирического исследования на основании многолетней практики работы с изменениями в управленческой деятельности в компаниях финансовой сферы, в результате чего были выявлены основные внутриорганизационные факторы, дезорганизирующие деятельность сотрудников и снижающие эффективность их работы.

Выявленные факторы были сгруппированы в 5 обобщенных групп:

1. *Неопределенность* – группа факторов, характеризующаяся отсутствием единого понимания стратегии деятельности или понимания целей, задач, результатов, решений вообще; отсутствием, недостатком или переизбытком необходимой информации; отсутствием доступа к данным/информации или некорректной характеристикой доступа (больше/меньше, чем необходимо).

2. *Авральный режим работы* – в данную группу вошли факторы, связанные с повышенным количеством, объемом, приоритетом и скоростью выполнения работы.

3. *Функциональные и целевые противоречия в организации* – группа факторов, которая характеризуется рассогласованностью в функциональных и целевых аспектах выполнения профессиональной деятельности.

4. *Разрыв мотивов в деятельности сотрудников* – данная группа факторов ориентирована на проблематику индивидуальных предпочтений в работе и связана с личной мотивацией к деятельности, компоненты которой рассогласованы между собой.

5. *Конфликт ценностей, разрыв в целях* – группа факторов, характеризующаяся наличием противоречий в определении целей разными субъектами труда и в ценностном наполнении деятельности.

Для каждого из факторов были оценены последствия его воздействия:

1) *на сотрудника*:

а. определен перечень возможных психологических состояний сотрудников, к которым приводит воздействие данных факторов, и поведенческих проявлений, по которым их можно увидеть (диагностировать);

б. выявлено, как эффекты состояний сотрудников переносятся на индивидуальные результаты труда – психологические и непсихологические (выраженные в показателях деятельности).

2) *на организацию* – как каждая группа факторов проявляется в эффективности деятельности на уровне всей организации.

Таблица 1 – Внутриорганизационные факторы, дезорганизующие деятельность сотрудников и снижающие эффективность

Группа факторов	Факторы	Как влияет на сотрудника – последствия воздействия фактора	Как проявляется в организации	Инструменты/элементы системы управления
<b>Неопределенность</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие общей миссии и/или организационной цели компании в целом (смысла, направления деятельности).</li> <li>Отсутствие актуальных и достоверных данных.</li> <li>Переизбыток информации.</li> <li>Разный понятийный язык – разное понимание понятий и определений участниками процесса.</li> <li>Отсутствие решений/длительное ожидание.</li> <li>Сбой в коммуникациях: разрыв в цепочке коммуникаций, отсутствие обратной связи.</li> <li>Отсутствие конкретики в коммуникациях.</li> <li>Неясные задачи и цели.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Напряжение, стресс, фрустрация, апатия.</li> <li>- Расфокусировка внимания в деятельности.</li> <li>- Фокусировка внимания на поиске данных, информации для осуществления деятельности.</li> <li>- Домыслы и предположения, когнитивные искажения и ошибки.</li> <li>- Невозможность соединить данные в единую картину и на этой основе принимать «верные решения».</li> <li>- Снижение мотивации и продуктивности в работе.</li> <li>- Снижение индивидуальной эффективности.</li> <li>- Невозможность достижения ожидаемого руководителем результата/достижение «других» результатов и, как следствие, неудовлетворенность, снижение самооценки.</li> <li>- Страх потерять работу/желание уволиться.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие фокуса в деятельности сотрудников, что приводит к разнонаправленности и несогласованности действий.</li> <li>- Негативное влияние на результат: результат не достигается; достигнутый сотрудниками результат не тот, который ожидался.</li> <li>- Ошибки в выборе направлений/действий, в решениях приводящих к отрицательным результатам: снижение продуктивности деятельности; снижение организационной эффективности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Миссия, видение будущего организации.</li> <li>- Организационные смыслы.</li> <li>- Элементы схемы коммуникаций.</li> <li>- Технологии.</li> <li>- Аналитика.</li> <li>- Цели и задачи.</li> <li>- Бизнес-процессы.</li> <li>- Единый понятийный язык.</li> <li>- Культура и ценности.</li> <li>- Роль лидера.</li> </ul>
<b>Авралный режим работы постоянно</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Постоянная могозадачность.</li> <li>Наличие задач высокого приоритета (срочные и важные задачи), которые приходится выполнять одновременно.</li> <li>Цейтнот (недостаток времени).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень психоэмоционального напряжения, перегрузка.</li> <li>- Стресс, усталость, бессилие.</li> <li>- Ошибки вследствие постоянной смены текущих задач и невозможности целенаправленной фокусировки: снижение концентрации внимания; снижение мотивации и продуктивности.</li> <li>- Мощный фактор оттока энергии.</li> <li>- Эмоциональное выгорание.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение количества ошибок, неверных решений.</li> <li>- Недостижение результата/ достигнутый результат не соответствует целям и ожиданиям.</li> <li>- Упущенные возможности.</li> <li>- Реализация рисков.</li> <li>- Все что-то делают, но результат не радует.</li> <li>- Снижение качества работы, эффективности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структура – функционал.</li> <li>- Цели и задачи (понятные, непротиворечивые, актуальные).</li> <li>- Коммуникации.</li> <li>- Бизнес-процессы.</li> <li>- Технологии.</li> <li>- Аналитика.</li> <li>- Культура и ценности.</li> </ul>

<p><b>Функциональные и целевые противоречия в организации</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие четко закрепленных функций / «все делают все», нет ответственного сотрудника.</li> <li>Непрофильные функции.</li> <li>Дублирование функций.</li> <li>Несогласованность организационных целей и задач между подразделениями/сотрудниками.</li> <li>Несоответствие задач функционалу сотрудников.</li> <li>Отсутствие заинтересованности коллег в выполнении функций/задач.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недовольство, неудовлетворение, раздражение.</li> <li>- Рост нагрузки / неравномерность распределения функций.</li> <li>- Отсутствие понимания «своей» зоны ответственности/уход от ответственности.</li> <li>- Снижение мотивации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неоправданные затраты времени и усилий сотрудников.</li> <li>- Провал в функциональной структуре.</li> <li>- Рост негативного эмоционального фона и конфликтности.</li> <li>- Проблемы с расчетом показателей до уровня подразделений/сотрудников.</li> <li>- Возможность для манипулирования показателями, результатом.</li> <li>- Результат достигается тяжело.</li> <li>- Сложность с определением ответственных при постановке задач.</li> <li>- Сложность с повышением показателей результативности</li> <li>- Низкая эффективность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структура – функционал (оптимизация ДИ).</li> <li>- Цели и задачи.</li> <li>- КРП и системы вознаграждения.</li> <li>- Бизнес-процессы.</li> <li>- Коммуникации.</li> <li>- Культура.</li> <li>- Роль лидера.</li> </ul>
<p><b>Разрыв мотивов к деятельности и фактической деятельности сотрудников</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Выполнение работы, которая НЕ нравится – несоответствие выполняемых функций предпочтениям, представлениям или индивидуальным характеристикам человека («не моя» работа, «не по душе»).</li> <li>Вынужденное выполнение не своих функций.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недовольство, неудовлетворение.</li> <li>- Вынужденная деятельность.</li> <li>- Отсутствие самореализации и творческой реализации.</li> <li>- Формальное выполнение работы.</li> <li>- Низкая мотивация.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие инициативности сотрудников.</li> <li>- Рост негативного эмоционального фона и конфликтности, саботаж.</li> <li>- Низкое качество работы сотрудников.</li> <li>- Вынужденное перераспределение задач на других сотрудников, руководителя.</li> <li>- Превышение сроков выполнения задач.</li> <li>- Качество результата оставляет желать лучшего.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структура-функционал, подбор кадров, кадровый резерв.</li> <li>- Процессы, продукт (привлекательность, ценность).</li> <li>- Внутренняя среда организации.</li> <li>- Технологии.</li> <li>- Инновации.</li> <li>- Бизнес-процессы.</li> </ul>
<p><b>Конфликт ценностей, разрыв в целях</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Различие в ценностях индивидуальных, внутри команды, организации.</li> <li>Разрыв в целях индивидуальных, командных, организационных.</li> <li>Транслируемые цели и ценности не совпадают с реальностью.</li> <li>Цели и ценности не согласованы между собой.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недовольство, направленная на организацию/конкретных личностей в менеджменте.</li> <li>- Рост тревожности.</li> <li>- Когнитивные искажения множатся.</li> <li>- Внутреннее/внешнее несогласие с поставленными задачами, противодействие.</li> <li>- Снижение мотивации и результативности в показателях, ожидаемых организацией.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост энтропии (беспорядка).</li> <li>- Хаотичность и разнонаправленность действий.</li> <li>- Ожидания менеджмента не оправдываются.</li> <li>- Снижение эффективности.</li> <li>- Недостижение результата.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Миссия, видение будущего организации.</li> <li>- Организационные смыслы.</li> <li>- Культура и ценности.</li> <li>- Цели и задачи.</li> <li>- Структура – функционал.</li> <li>- Роль лидера.</li> </ul>



По результатам проведенной диагностики нами также были выявлены негативные психические состояния, мешающие эффективности выполнения профессиональной деятельности (рисунок 3).

**Основные психологические состояния**, выделенные сотрудниками:

- *всплеск эмоций* – с частотой повторений 62%;
- *тревога* – с частотой повторений 23%;
- *раздражение и разочарование* – с частотой повторений 12%.



Рисунок 3 – Негативные психические состояния

## ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования нами сформулированы следующие рекомендации для менеджмента организаций.

Таблицу с внутриорганизационными факторами, дезорганизующими деятельность сотрудников и снижающими эффективность, можно использовать как практический инструмент:

- предварительной диагностики организационных проблем;
- лучшего понимания того, что происходит с сотрудниками;
- ориентации в причинах организационных проблем;
- прогнозирования ожидаемого результата деятельности сотрудника/подразделения/организации в зависимости от наличия влияния конкретных факторов;
- определения зон возникновения проблем в элементах системы управления;
- определения возможных зон влияния и изменений через элементы системы управления.

С таблицей 1 как инструментом анализа дезорганизации деятельности можно работать, начиная с любого из столбцов, выстраивая зависимость между их содержанием и влиянием на сотрудников или организацию, а также проявлениями негативного воздействия данных факторов в элементах/объектах организационного управления.

Подбор инструментов для решения конкретных выявленных проблем остается за рамками данной статьи. Актуальный инструментальный имеет смысл подбирать, ориентируясь на системно-ситуативный подход с учетом всех основных объектов организационного управления и факторов влияния внешней среды.

В данной статье представлены наиболее часто встречающиеся факторы, которые определяют большинство проблем менеджмента, связанные с неэффективностью или низкой результативностью работы сотрудников. Выявленные факторы, их влияние на сотрудников, проявления в организационной деятельности и соединение с элементами системы управления позволяют подобрать тот инструмент, который будет оптимален для конкретной ситуации и организации.

### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Анцупов А.Я., Березина Т.Н., Бокарева В.Б. и др. Психология эффективного труда в социальной сфере: монография. 3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Объединенная редакция, 2019. – 621 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебное пособие для среднего профессионального образования / Т.Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 381 с. – (Профессиональное образование.)
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – 8-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 224 с.
4. Большакова Т.В. Личностные детерминанты и организационные факторы возникновения психического выгорания у медицинских работников: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.03 / Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова. Ярославль, 2004. – 28 с.
5. Бурдые П. Социальное пространство: поля и практики / Пер. с франц.; Отв. ред. перевода, сост. и послесл. Н. А. Шматко. – М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 2005. – 576 с. – (Серия «Gallicinium»). ISBN 5-89329-761-X
6. Бурдые П. Социология социального пространства / Пер. с франц.; Отв. ред. Перевода Н. А. Шматко. – М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 2007. – 288 с. – (Серия «Gallicinium»). ISBN 978-5-903354-05-4
7. Вундт В. Основы физиологической психологии: об элементах душевной жизни. Интенсивность ощущения. / Пер. с нем. Изд. Стереотип, 2022. – 330 с.
8. Димова В.Н. Личностные детерминанты и организационные факторы развития психического выгорания личности в профессиях «субъект-объектного» типа: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.03 / Димова Вера Николаевна; Место защиты: Ярослав. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2010. – 25 с.
9. Киселев В.В. Инновации в профессиональной деятельности как психологический феномен // Психология и педагогика: актуальные проблемы теории и практики (ко дню психолога). Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с применением технологий дистанционного онлайн-участия. Отв. редактор А.С. Поляков. Москва, 2021. С. 84-88.
10. Киселев В.В. Применение системно-ситуативного анализа (ССА) в диагностике конфликтных ситуаций и обучении конфликтологическим дисциплинам // Человеческий капитал. 2022. Т. 2. № 12 (168). С. 107-117.
11. Крук В.М. К проблеме системно-ситуативного анализа надежности специалиста // Человеческий капитал. 2016. № 4 (88). С. 14-17.
12. Леухина Т.С. Личностные и организационные факторы развития психологической службы в образовании: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.01 / Марийский гос. ун-т. – Казань, 2000. – 23 с.
13. Рукавишников А.А. Личностные детерминанты и организационные факторы генезиса психического выгорания у педагогов: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.03, 19.00.05 / Ярославский гос. ун-т. – Ярославль, 2001. – 23 с.
14. Шведин Б.Я. Онтология предприятия: экспириентологический подход. Технология построения онтологической модели предприятия на основе анализа и структурирования живого опыта. – М.: ЛЕНАНД, 2010. – 240 с.
15. Jamais Cascio. Facing the Age of Chaos [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата обращения: 16.03.2023).

## **INTRA-ORGANIZATIONAL FACTORS DISORGANIZING STAFF ACTIVITIES AND REDUCING THEIR EFFICIENCY**

**Kiselev V.V., Kolesnikova E.V.**

State University of Education

### **ABSTRACT**

The influence of the external environment and its fields on the subject of labor and its effectiveness is analyzed in the article. A brief review of studies on the negative impact of various organizational factors (the specifics of managerial decision-making and the introduction of innovations, overload in an emergency mode of work, physical discomfort at the workplace, lack of time, inadequate organizational culture), which results in mental burnout of representatives of various professions is presented. The results of an empirical study of identifying intra-organizational factors that disrupt the activities of employees and reduce their effectiveness are disclosed. The sample of subjects included 656 employees of insurance companies from Moscow, the Moscow region and St. Petersburg. Based on the results of the collection of empirical data, which are of an objective-subjective nature, the authors prepared a classification and description of the content of negative intra-organizational factors and also identified negative mental states that interfere with the effectiveness of professional activities. The identified factors were grouped into 5 generalized groups: 1) uncertainty, 2) emergency mode of work, 3) functional and target contradictions in the organization, 4) gap in motives in the activities of employees, 5) conflict of values and gap in goals. Based on the results of the study, recommendations were formulated for the management of organizations.

### **KEYWORDS**

intra-organizational factors, performance efficiency, organization, external environment, internal environment, uncertainty, emergency mode of work, conflict of values, system-situational analysis.