



# ПСИХОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

УДК 159.9:316.6

## ЛИЧНОСТЬ И ВИРТУАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский

Журавлев Анатолий Лактионович, доктор психологических наук, профессор, академик РАН, директор Института психологии РАН, Москва, Россия  
E-mail: adm3@psychol.ras.ru

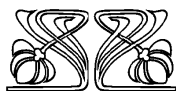
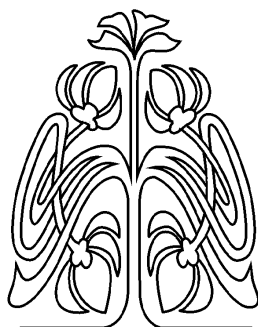
Занковский Анатолий Николаевич, доктор психологических наук, профессор, заведующий лабораторией психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии, Институт психологии РАН, Москва, Россия  
E-mail: azankovsky@gmail.com

Статья посвящена анализу психологических проблем, с которыми все чаще сталкивается современный человек в изменяющемся организационном мире. Сегодня и организации, и трудовая деятельность переживают кардинальные изменения, которые затрагивают базовые принципы функционирования и развития организации и меняют систему тех знаний, навыков и умений, которые обеспечивали успех трудовой деятельности в традиционной организации. Ключевым феноменом, в котором, по мнению авторов, наиболее ярко выражены базовые контуры организации будущего, является становление и развитие *виртуальной организации* – новой организационной формы, базирующейся на использовании информационно-коммуникационных технологий. По мнению современных исследователей, виртуальная организация – динамичная, открытая система, объединяющая независимых экономических агентов (субъектов), позволяющая в едином информационном пространстве объединить капиталы и ключевые компетенции участников для более быстрого и эффективного удовлетворения бизнес-запросов. В статье предпринята попытка уточнить определение виртуальных организаций и выявить их специфику. Выделены основные типы виртуальных организаций: 1) сетевые, мультиагентные, 2) распределенные, аутсорсинговые, 3) «виртуальный офис». Проанализированы личностные и организационно-психологические проблемы, которые возникают в виртуальной организационной среде. Эти проблемы условно разделены на несколько групп: 1) управления, 2) общения, 3) разрешения конфликтов, 4) трудовой мотивации, 5) ценностей и организационной культуры, 6) организационной адаптации и социализации сотрудников. Изучение личности и виртуальной организации становится одним из наиболее *перспективных* направлений развития современной организационной психологии и психологии в целом.  
**Ключевые слова:** организационная психология, личность, виртуальная организация, ценности, функции управления, общение.

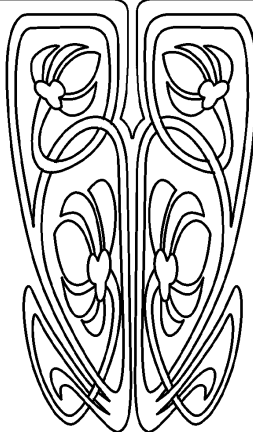
DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323

### Актуальность проблемы исследования

В последние десятилетия организационный мир и трудовая деятельность переживают *кардинальные изменения*, которые ставят перед личностью совершенно новые проблемы и задачи [1]. К этим изменениям, прежде всего, следует отнести активное внедрение новых информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), которое создает принципиально новую организационную среду и меняет си-



НАУЧНЫЙ  
ОТДЕЛ





стему требований, традиционно стоявших перед индивидуальным и групповым субъектом труда в недавнем прошлом.

Такие тенденции в наиболее яркой форме, по-видимому, воплотились в совершенно новой, ранее неизвестной человечеству организационной форме – *виртуальной организации* (ВО), которая в последние годы стала популярным предметом как научных исследований, так и общественных обсуждений. Определение «виртуальной» было позаимствовано из компьютерных технологий, где используется термин *виртуальная память* (англ. *virtual memory*), под которым понимается специфический метод управления памятью компьютера, позволяющий выполнять программы, требующие больше оперативной памяти, чем имеется на компьютере [2]. Аналогичным образом виртуальная организация для достижения своих целей стремится использовать не только свои внутренние, но и *внешние*, виртуальные, ей не принадлежащие ресурсы. Эта новая организационная форма, неразрывно связанная с ИКТ, обладает совершенно новыми структурными и функциональными характеристиками, что ставит перед личностью множество *новых вопросов, проблем и задач*.

Трактовка виртуального аспекта организации чрезвычайно широка: в рамках общей темы часто обсуждаются различные и даже противоположные организационные и групповые концепции [3]. В подавляющем большинстве *определений* акцент ставится на том, что *виртуальная организация – динамичная, открытая система, объединяющая независимых экономических агентов (субъектов), позволяющая в едином информационном пространстве объединить капиталы и ключевые компетенции участников для более быстрого и эффективного удовлетворения бизнес-запросов* [2–4]. При этом, по-видимому, находясь под влиянием немногочисленных, но ярких примеров успешного использования ИКТ (чаще всего, в самом виртуальном пространстве), таких как Facebook, Google, Википедия, программного обеспечения с открытым кодом (так называемое *open-source software*) и т. д., исследователи ВО особый акцент ставят на некоей *спонтанности, добровольности и независимости* экономических агентов, которые, объединяясь, способны эффективно и качественно создавать продукты, услуги, информацию и др.

Действительно, прибыль, например, компании Facebook в 2016 г. составила более 10 млрд долларов, и веб-сайт компании входит в число наиболее посещаемых в мире, объединяя миллиарды пользователей. Однако стихийно возникающие *виртуальные сообщества* – лишь одна и, по нашему глубокому убеждению, не самая востребованная и важная организационная форма в виртуальной среде. Поэтому, несмотря на трудно сдерживаемое желание поддаться надеждам, что скоро любой виртуальный бизнес будет столь же

успешным, как Facebook, для того, чтобы разобраться в этом вопросе, необходимо обратиться не к отдельным, исключительным примерам, а к адекватному *научному анализу* ВО. Традиционно *организация* определяется как сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели [5]. Исходя из основных признаков организации, на основании обширной научной литературы мы выявили три *основных типа* ВО: 1) сетевые, мультиагентные; 2) распределенные, аутсорсинговые, 3) «виртуальные офисы».

## Основные типы виртуальной организации

1. *Сетевые, мультиагентные виртуальные организации*, как правило, представляют собой сеть малых и средних организаций, которые реализуют свои узкопрофессиональные компетенции, объединяясь с другими компаниями для того, чтобы оперативно отреагировать на возникший запрос рынка. По сути дела, здесь речь идет не о полноценной организации, а о *партнерстве*, ориентированном на выполнение конкретного проекта. Для таких ВО характерен *децентрализованный тип управления*, при котором все управленческие процессы осуществляются только за счет локальных взаимодействий участников сети; организационная структура имеет переменную, нефиксированную форму. Виртуальные организации этого типа имеют *временный характер*, они возникают при выявлении/появлении рыночной возможности или поступлении рыночного/социального заказа и, как правило, распадаются после его выполнения. Для консолидации заказов и придания этой организационной форме большей стабильности в сети стали формироваться специальные *сообщества поддержки*: пулы (pools), web-платформы, сети фрилансеров, группы разработчиков программного обеспечения с открытым кодом и т. д. [6].

2. *Распределенные, аутсорсинговые виртуальные организации* – это организационные формы, которые создают материнские компании с целью передачи части (иногда даже основной) своих бизнес-функций сети поставщиков. Для этого создается *сеть внешних партнеров*, которая координируется с помощью ИКТ. Такие ВО имеют *распределенный тип управления*, осуществляемого посредством общего координационного центра, и представляют собой совокупность независимых или зависимых агентов, действующих между собой на контрактной основе в соответствии с предвзвешенно определенными нормами и правилами поведения и взаимодействия. Они имеют *гибкую*, но предварительно определенную организационную структуру. Виртуальные организации этого типа *постоянны*, они ориентированы на постоянный поиск и получение заказов в определенной сфере деятельности, при этом один из участников управляет сетью и осуществляет общую коорди-



нацию выполнения работы. Типичными примерами подобных ВО могут служить такие компании, как Dell, Benetton, Nike, Puma, Apple и др.

3. **«Виртуальный офис»** – это внутренняя ВО, которая функционирует в рамках конкретной корпорации. На основе ИКТ организация создает *сеть виртуального взаимодействия* индивидов, команд, отделов, департаментов и филиалов компании, которые могут быть широко распределены в пространстве и времени. Эти виртуальные организации представляют собой совокупность зависимых агентов, объединенных фиксированной иерархической организационной структурой и жесткими субординационными вертикальными связями. ВО такого типа, как и распределенные, *постоянны*, ориентированы на постоянный поиск и получение заказов в определенной сфере деятельности, но сама сеть и выполнение заказов *управляются централизованно*. Типичным примером таких ВО могут служить крупные транснациональные корпорации.

Каждому типу виртуальной организации свойственны как общие, так и специфические для него психологические проблемы. Общие проблемы, например, контроля, мотивации, доверия или личностные имеют ярко выраженную специфику для сетевых, мультиагентных ВО, обусловленную «плоской», динамичной организационной структурой, краткосрочностью существования и неопределенностью возникновения рыночного заказа. Это вызывает необходимость изучения роли такого явления, как «быстрое» доверие, без которого функционирование подобных организаций сталкивается с серьезными трудностями. Тем не менее проблемы личности в виртуальных организациях, во многом обусловленные интенсивным использованием ИКТ, тесно связаны между собой и их можно условно разделить на несколько групп: 1) управления, 2) общения, 3) разрешения конфликтов, 4) трудовой мотивации, 5) ценностей и организационной культуры, 6) организационной адаптации и социализации сотрудников.

### **Ключевые направления исследования проблемы личности в виртуальной организации**

К сожалению, формат настоящей статьи позволяет лишь тезисно обозначить указанные группы *психологических проблем* и наметить некоторые направления их исследования.

1. **Проблемы управления**, прежде всего, связаны с *реализацией основных управленческих функций*: планирования, организации, руководства, контроля и др. В отсутствие непосредственного взаимодействия каждая из этих функций требует качественно новой реализации как с содержательной, так и с формальной сторон. Как поставить задачу, чтобы она была правильно понята и стала основным ориентиром деятельности сотрудника даже в отсутствии постоянного

взаимодействия с менеджером? Как и какую поддержку оказать сотруднику в плане организации его труда и самоорганизации? Как эффективно координировать усилия членов виртуальной команды, не имея возможности в реальном взаимодействии увидеть особенности их личностей и поведения? Каким образом контролировать работу сотрудников, если они работают дома, на другом континенте или в ином временном поясе?

2. **Проблемы общения**. Эта группа психологических проблем ВО, вероятно, относится к наиболее изученной на сегодняшний день [3, 7]. При виртуальном взаимодействии затруднено установление личных *неформальных отношений*, характерных для традиционных организаций. Отсутствие личной информации о сотруднике, исполнителе или руководителе затрудняет формирование целостного образа человека и препятствует эффективному обмену информацией.

При виртуальном общении, как правило, отсутствует *невербальная информация*, что затрудняет правильное восприятие основной информации, ведет к искажениям, недопониманию и конфликтам. При личном общении собеседники считывают невербальную информацию и корректируют свое поведение в соответствии с ней. В виртуальных командах ограниченность каналов передачи информации часто негативно отражается на установлении деловых и личных отношений и снижает эффективность деятельности организации. Члены виртуальной организации нередко ошибочно оценивают намерения своих коллег, когда, например, не получают от них своевременного ответа по электронной почте, часты случаи неверной оценки содержания и эмоциональной направленности письменных сообщений и т. д.

3. **Проблемы разрешения конфликтов**. Отдельной и особо острой проблемой является управление конфликтом в ВО. Латентные фазы конфликтов могут быть длительное время незаметны и/или неосознаваемы сотрудниками даже при непосредственном общении. Однако их негативное влияние в виртуальной среде может иметь более деструктивные последствия. Предупреждение, диагностика и конструктивное преодоление конфликтов, на наш взгляд, является чрезвычайно актуальным не только для виртуальной организации, но и всего виртуального пространства в целом.

4. **Проблемы трудовой мотивации**. Сквозной темой для всех типов ВО являются вопросы мотивации. Нахождение вне поля зрения руководителя и социального влияния группы, краткосрочность трудовых отношений (в сетевой виртуальной организации), отсутствие социальной фасилитации и харизматического влияния лидеров отрицательно сказываются на мотивации персонала, требуют разработки новых методов и средств для ее поддержания. В этом контексте особое внимание привлекают *новые модели моти-*



вазии, основанные на автономности, творчестве, мастерстве и цели [7].

**5. Проблема ценностей и организационной культуры.** Пожалуй, наиболее острыми являются проблемы доверия, открытости, ответственности и приверженности, связанные с невозможностью встретиться с сотрудником лично и убедиться в том, в какой мере он разделяет указанные ценности. Это особенно важно для интерактивных виртуальных групп, где результат деятельности рождается в процессе взаимодействия и зависит от добросовестности и исполнительности каждого из сотрудников. Проблема ценностей в ВО становится актуальной ввиду того, что отсутствие доверия, открытости, ответственности и приверженности может оказывать негативное влияние и блокировать открытый информационный обмен, без которого эффективная работа в виртуальном пространстве просто невозможна.

Опосредованность взаимоотношений сотрудника и менеджера может усиливать субъективные искажения в интерпретации соответствия трудового вклада сотрудника и организационных вознаграждений, которые он получает. Подобные ситуации могут восприниматься как нарушения организационной справедливости и оказывать негативное влияние на мотивацию персонала ВО. Помимо аксиологического конфликта и потенциального снижения мотивации к труду могут возникнуть сложности с принятием и трансляцией принципов *организационной культуры* в тех случаях, когда ВО состоит из большого числа изолированных виртуальных команд. Специфика виртуальной организации накладывает ограничения на формирование и поддержание *общей* организационной культуры, что требует разработки новых подходов в этой сфере. В целом виртуальные формы работы рекомендуется предварять достаточным периодом адаптации и социализации, во время которого сотрудники могут ознакомиться и принять нормы и ценности компании.

Кроме того, не признавая каких-либо границ, ВО обязательным образом включают сотрудников, представляющих различные культуры, конфессии и мировоззрения. *Непонимание*, обусловленное культурными различиями в восприятии, мышлении, социальных нормах и ролях, часто является серьезной помехой в работе виртуальных групп. Негативное влияние на эффективность виртуальной организации также могут оказывать языковые барьеры, различия в опыте, возрасте, усвоенных принципах корпоративной культуры и т. д. (подробнее о роли менталитета см. [8, 9]). Указанные моменты, прежде всего, затрудняют формирование у членов ВО единого или сходного понимания миссии, стратегии и общих целей виртуальной организации.

**6. Проблемы организационной адаптации и социализации сотрудников.** Известно, что, сталкиваясь с невозможностью удовлетворить свои социальные потребности в реальном мире, люди

пытаются найти такую возможность в мире виртуальном. Невозможность регулярного и полноценного общения с коллегами может приводить к *социальной дезадаптации* сотрудников ВО, к еще большему *чувству изолированности* и отражаться на показателях эффективности, удовлетворенности трудом и психическом здоровье. Выходом из сложившейся ситуации может быть специализированный *профессиональный отбор* и введение *испытательного срока*, в течение которого можно определить, насколько эффективно потенциальный сотрудник способен и пригоден работать в виртуальной организации. Неопределенность и краткосрочность трудовых отношений, высокая конкуренция, при которой вакансии могут быть заполнены кандидатами из любой страны, часто меняющиеся требования и задачи создают условия для *стресса и невротизации* личности. Кроме того, существует возможность возникновения так называемой *технофобии*: сотрудники ВО часто не обладают необходимыми техническими навыками удаленной работы, не имеют достаточных профессиональных навыков для использования тех или иных программных продуктов [10]. Все это также может негативно отражаться на их мотивации и эффективности деятельности.

Отсутствие непосредственного взаимодействия и контроля предъявляет совершенно новые требования к *самоорганизации* сотрудника. Если у него отсутствуют достаточные навыки для планирования собственной деятельности, ее организации и выполнения, развитый самоконтроль, опосредованное управленческое воздействие, как показывают исследования, не способно в полной мере компенсировать указанные индивидуальные недостатки. Полезные данные были накоплены ранее [11].

## Заключение

Таким образом, в настоящее время и организации, и трудовая деятельность переживают существенные изменения, затрагивающие базовые принципы функционирования и развития организации, меняющие систему тех требований, которые традиционно стояли перед субъектом труда в недавнем прошлом. Особый интерес и вызов для психологии представляет становление и развитие *виртуальной организации* – новой организационной формы, базирующейся на использовании информационно-коммуникационных технологий. Исследование виртуальной организации ставит перед психологией множество острых вопросов, проблем и конкретных задач. Эти проблемы тесно связаны между собой, однако они могут быть условно разделены на несколько обобщенных групп. Есть все основания утверждать, что изучение личности и виртуальной организации становится одним из наиболее *перспективных* направлений развития современной организационной психологии и психологии в целом.



**Благодарности и финансирование:** Исследование выполнено в рамках Государственного задания ФАНО РФ (проект № 0159-2017-0010 «Психологические проблемы профессионального менталитета в условиях организационных и технологических инноваций»).

#### Библиографический список

1. Занковский А. Н. Психология организационного лидерства : в поисках корпоративной синергии. М., 2015. 360 с.
2. Ebrahim N. A., Shamsuddin A., Zahari T. Virtual Teams : a Literature Review // Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 2009. Vol. 3, № 3. P. 2653–2669.
3. Riemer K., Vehring N. Virtual or vague? A Literature Review Exposing Conceptual Differences in Defining Virtual Organizations in IS Research // Electronic Markets. 2012. Vol. 22, iss. 4. Aug. P. 267–282.
4. Иванов Д. А. Виртуальные предприятия и логистические цепи. СПб., 2003. 86 с.
5. Занковский А. Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры : дис. ... д-ра психол. наук. М., 2012. 333 с.
6. Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Психологические особенности коллективного творчества в сетевых сообществах // Психол. журн. 2016. Т. 37, № 2. С. 19–28.
7. Pink D. H. Drive : The surprising truth about what motivates us. N. Y., 2011. 242 p.
8. Историогенез и современное состояние российского менталитета / отв. ред. А. Л. Журавлев, В. А. Кольцова, Е. Н. Холондович. М., 2016. Вып. 2. 485 с.
9. Культура и поведение в организации : российский опыт : сб. науч. тр. / под ред. С. П. Дырина, А. Л. Журавлева, Т. О. Соломандиной. М., 2008. 252 с.
10. Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Психологические факторы негативного отношения к новым технологиям // Психол. журн. 2016. Т. 37, № 2. С. 5–14.
11. Психология адаптации и социальная среда : современные подходы, проблемы, перспективы / отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев. М., 2007. 624 с.

#### Образец для цитирования:

Журавлев А. Л., Занковский А. Н. Личность и виртуальная организация : психологические проблемы и перспективы научных исследований // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2017. Т. 6, вып. 4 (24). С. 318–323. DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323.

#### An Individual and a Virtual Organization: Psychological Problems and Prospects of Scientific Research

Anatoly L. Zhuravlev

Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences  
13, Yaroslavskaya Str., Moscow, 129366, Russia  
E-mail: adm3@psychol.ras.ru

Anatoly N. Zankovsky

Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences  
13, Yaroslavskaya Str., Moscow, 129366, Russia  
E-mail: azankovsky@gmail.com

The article deals with the analysis of psychological problems, which people of today face increasingly in a changing organizational world. Today, both organizations and work activities are undergoing dramatic changes that affect basic principles of the functioning and development of the organization and change the system of knowledge, skills and abilities that ensured work accomplishment in traditional organization. Essential phenomenon, which, according to the authors, more accurately expresses the basic framework of the organization of the future, is the formation and development of a virtual organization – a new organizational form based on the use of information and communication technologies. According to contemporary researchers, a virtual organization is a dynamic, open system that unites independent economic operators (entities), which allows combining the funds and core competencies of participants for more quick and effective business requests accomplishment in a shared information space. The article attempts to clarify the definition of virtual organizations and identify their features. The main types of virtual organizations are: 1. Network, multiagent, 2. Distributing, outsourcing and 3. "Virtual Office". The article demonstrates the

analysis of individual and organizational-psychological problems that arise in a virtual organizational environment. These problems can be divided into several groups: 1) management problems, 2) communication problems, 3) problems of conflict resolution, 4) problems of work motivation, 5) problems of values and organizational culture, 6) Problems of organizational adaptation and socialization of employees. According to the authors of the article, the study of an individual and a virtual organization is becoming one of the most promising areas of development of contemporary organizational psychology and psychology in general.

**Key words:** organizational psychology, individual, virtual organization, values, management functions, communication.

**Acknowledgements:** *The study was performed as a part of the State assignment of the Federal Agency for Scientific Organizations, project no. 0159-2017-0010 "Psychological problems of professional mentality in terms of organizational and technological innovation".*

#### References

1. Zankovskiy A. N. *Psikhologiya organizatsionnogo liderstva: v poiskakh korporativnoy sinergii* [Psychology of organizational leadership: in looking for corporative synergy]. Moscow, 2015. 360 p. (in Russian).
2. Ebrahim N. A., Shamsuddin A., Zahari T. Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2009, vol. 3, no. 3, pp. 2653–2669.
3. Riemer K., Vehring N. Virtual or vague? A Literature Review Exposing Conceptual Differences in Defining Virtual Organizations in IS Research. *Electronic Markets*, Aug., 2012, vol. 22, iss. 4, pp. 267–282.
4. Ivanov D. A. *Virtual'nye predpriyatiya i logisticheskie tsepi*



- [Virtual enterprises and logic chains]. St. Petersburg, 2003. 86 p. (in Russian).
5. Zankovskiy A. N. *Organizatsionnoe liderstvo v prostranstve korporativnoy kul'tury*: dis. ... d-ra psikh. nauk. [Organizational leadership in space of corporative culture: diss. ... doct. of psychology]. Moscow, 2012. 333 p. (in Russian).
  6. Zhuravlev A. L., Nestik T. A. Psikhologicheskie osobennosti kollektivnogo tvorchestva v setevykh soobshchestvakh [Psychological features of collective creation in online communities]. *Psikhologichesky zhurnal* [Psychological Journal], 2016, vol. 37, no. 2, pp. 19–28 (in Russian).
  7. Pink D. H. *Drive. The surprising truth about what motivates us*. New York, 2011. 242 p.
  8. *Istoriogenez i sovremennoe sostoyanie rossiyskogo mentaliteta*. Vyp. 2 [History genesis and modern state of Russian mentality. Iss. 2]. Ans. eds. A. L. Zhuravlev, V. A. Kol'tsova, E. N. Kholondovich. Moscow, 2016. 485 p. (in Russian).
  9. *Kul'tura i povedenie v organizatsii: rossiyskiy opyt* [Culture and behavior in organization: Russian experience]. Ed. by S. P. Dyrin, A. L. Zhuravlev, T. O. Solomanidina. Moscow, 2008. 252 p. (in Russian).
  10. Zhuravlev A. L., Nestik T. A. Psikhologicheskie faktory negativnogo otnosheniya k novym tekhnologiyam [Psychological factors of negative relation to new technologies]. *Psikhologichesky zhurnal* [Psychological Journal], 2016, vol. 37, no. 2, pp. 5–14 (in Russian).
  11. *Psikhologiya adaptatsii i sotsial'naya sreda: sovremennyye podkhody, problemy, perspektivy* [Psychology of adaptation and social environment: modern approaches, problems, prospects]. Ans. eds. L. G. Dikaya, A. L. Zhuravlev. Moscow, 2007. 624 p. (in Russian).

**Cite this article as:**

Zhuravlev A. L., Zankovsky A. N. An Individual and a Virtual Organization: Psychological Problems and Prospects of Scientific Research. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser: Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2017, vol. 6, iss. 4 (24), pp. 318–323 (in Russian). DOI: 10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323.